

**Sistema Agroindustrial del Cacao Fino o de Aroma del Ecuador.
Identificación de oportunidades y restricciones del sistema para la mejora
de la inserción del producto en el mercado externo.**

*Tesis presentada para optar al título de Magíster de la Universidad de Buenos Aires,
Área: Agronegocios y Alimentos*

Lady Diana González Apolo

Ingeniera en Alimentos - Universidad del Azuay - Ecuador - 2008

**Especialista en Agronegocios y Alimentos - Universidad de Buenos Aires -
Argentina - 2012**

**Lugar de trabajo: Universidad del Azuay, Empresa de Alimentos
Weissmer**



COMITÉ CONSEJERO

Director de tesis

Evangelina Dulce

Ingeniera Agrónoma (UBA)

Especialista en Agronegocios y Alimentos (UBA)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (UBA)

Consejero Secundario

Jaime Freire

Consultor Internacional del Sector Cacaotero

Coordinador del Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino o de Aroma (MAGAP)

JURADO DE TESIS

Director de tesis

Evangelina Dulce

Ingeniera Agrónoma (UBA)

Especialista en Agronegocios y Alimentos (UBA)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (UBA)

JURADO

Guillermo Toranzos Torino

Licenciado en Administración (UBA)

Doctor en Ciencias Agrarias (UBA)

JURADO

Gustavo Idígoras

Licenciado en Ciencias Políticas

Master en Relaciones Internacionales FLACSO

Fecha de defensa de la tesis: 12 de SEPTIEMBRE de 2013

DEDICATORIA

A todos los pequeños agricultores de cacao de mi lindo Ecuador, quiénes nunca descansan persiguiendo el anhelo de días mejores y son ejemplo de lucha y constancia para todos nosotros.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mi querida familia, gracias por nunca soltar mi mano en este largo camino, les adoro y mis agradecimientos son eternos.

A Evangelina Dulce, muchas gracias por ser mi guía, mi consejera, por escucharme y apoyarme en todo momento.

A Jaime Freire, gracias por esas enriquecedoras charlas, por brindarme tu tiempo explicándome cómo funciona esta compleja cadena y por tu valiosa amistad.

A los productores y representantes de las diferentes asociaciones con quienes tuve la dicha de compartir momentos inolvidables: Víctor, Jorge, Robert son personas magníficas nunca dejen de perseguir sus sueños.

A mis compañeros de trabajo de la UDA, gracias por el apoyo, por los buenos deseos y por siempre estar pendientes. Ing. Parra, Ing. Zuñiga gracias por creer en mí.

A mis queridos alumnos, a quién hoy tanto extraño, gracias por esas palabras de admiración tan maravillosas y por sembrar en mí la pasión de la enseñanza.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que colaboraron con un granito de arena para cumplir una meta más en mi vida. Cada uno ocupa un lugar especial en mi corazón.

DECLARACIÓN

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.

Diana González Apolo

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	XI
ABSTRACT.....	XII
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	1
1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA INICIAL.....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
1.4. OBJETIVOS.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5. HIPÓTESIS	6
1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL	6
1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	6
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	7
2.1. EPISTEMOLOGÍA FENOMENOLÓGICA.....	7
2.2. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS EN ESTE ESTUDIO.....	8
2.2.1. ETAPA 2 DEL MÉTODO EPESA: MAPEO Y CUANTIFICACIÓN DEL SAG	9
2.2.2. ETAPA 4 DEL MÉTODO EPESA. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SISTEMA DE AGRONEGOCIOS.....	10
2.2.2.1. DIAMANTE DE PORTER.....	10
2.2.2.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO.....	12
2.2.2.3. MATRIZ FODA	12
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	14
3.1. NUEVA ECONOMÍA INSTITUCIONAL	14
3.2. COSTOS DE TRANSACCIÓN Y CUASI-RENTAS	14
3.3. ATRIBUTOS DE LA TRANSACCIÓN.....	15
3.4. ESTRUCTURAS DE GOBERNANCIA	16
3.5. NEGOCIOS DE ESPECIALIDADES	17
3.6. DISTRITOS AGROINDUSTRIALES Y COMERCIALES	18
3.7. CONCEPTOS DE MARKETING	19
CAPÍTULO 4: RESULTADOS - PRIMERA PARTE	20
DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DEL CACAO FINO O DE AROMA DEL ECUADOR	20
4.1.1. INTRODUCCIÓN	20
4.1.2. EL SAG DEL CACAO FINO O DE AROMA DEL ECUADOR	20
4.1.2.1. DELIMITACIÓN DEL SISTEMA DE AGRONEGOCIOS DEL CACAO FINO O DE AROMA DEL ECUADOR	22
4.1.2.2. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE AGRONEGOCIOS DEL CACAO FINO O DE AROMA DEL ECUADOR	23
4.1.3. CONCLUSIONES	28
CAPÍTULO 4: RESULTADOS - SEGUNDA PARTE	29
ESTUDIO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DEL SAG DEL CACAO FINO O DE AROMA DEL ECUADOR	29

4.2.1. INTRODUCCIÓN	29
4.2.2. DIAMANTE DE PORTER	29
4.2.2.1. CONDICIONES DE LOS FACTORES	29
4.2.2.2. CONDICIONES DE LA DEMANDA	32
4.2.2.3. CLÚSTER Y SECTORES CONEXOS Y DE APOYO	34
4.2.2.4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS.....	36
4.2.2.5. EL GOBIERNO Y LOS HECHOS FORTUITOS	36
4.2.3. CONCLUSIONES	37
CAPÍTULO 4: RESULTADOS - TERCERA PARTE.....	38
ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO DEL SISTEMA DEL CACAO FINO O DE AROMA DEL ECUADOR	38
4.3.1. INTRODUCCIÓN	38
4.3.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO	38
4.3.2.1. AMBIENTE INSTITUCIONAL.....	38
4.3.2.2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	40
4.3.2.2.1. ANÁLISIS DE LA TRANSACCIÓN	53
4.3.2.3. AMBIENTE TECNOLÓGICO	61
4.3.2.4. AMBIENTE COMERCIAL.....	64
4.3.3. CONCLUSIONES	71
CAPÍTULO 4: RESULTADOS - CUARTA PARTE.....	72
OPORTUNIDADES Y RESTRICCIONES PARA MEJORAR LA INSERCIÓN EN EL MERCADO MUNDIAL. MATRIZ FODA.....	72
4.4.1. INTRODUCCIÓN	72
4.4.2. MATRIZ FODA	72
4.4.3. CONCLUSIONES	75
CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	78
5.1. INTRODUCCIÓN	78
5.1.1. EL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL CACAO FINO O DE AROMA DEL ECUADOR	78
5.1.2. EL AMBIENTE INSTITUCIONAL, ORGANIZACIONAL, TECNOLÓGICO Y COMERCIAL EN EL QUE SE DESARROLLAN LAS TRANSACCIONES.....	79
5.1.3. LAS OPORTUNIDADES Y RESTRICCIONES QUE LIMITAN LA INSERCIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL DEL CACAO FINO O DE AROMA	86
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....	90
CAPÍTULO 7: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
CAPÍTULO 8: ANEXOS	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1 MÉTODO: EPESA	9
GRÁFICO 2.1 DIAMANTE DE PORTER.....	10
GRÁFICO 4.1.1 MAPA DE LAS PRINCIPALES ZONAS DE PRODUCCIÓN DE CACAO DEL ECUADOR Y SU SABOR CARACTERÍSTICO	22
GRÁFICO 4.1.2 SISTEMA DE AGRONEGOCIOS DE LA CADENA DEL CACAO FINO O DE AROMA EN ECUADOR	23
GRÁFICO 4.1.3 PRODUCCIÓN DE CACAO FINO O DE AROMA 2002 - 2009.....	25
GRÁFICO 4.1.4 DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CACAO FINO O DE AROMA POR PROVINCIAS 2010	25
GRÁFICO 4.3.1 PRINCIPALES EXPORTADORES DE CACAO FINO O DE AROMA EN GRANO DEL ECUADOR 2007 - 2011.....	50
GRÁFICO 4.3.2 PRODUCCIÓN DE CACAO FINO O DE AROMA A NIVEL MUNDIAL 2009.....	64
GRÁFICO 4.3.3 PRINCIPALES IMPORTADORES DE CACAO FINO O DE AROMA	65
GRÁFICO 4.3.4 EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE CACAO FINO O DE AROMA Y CACAO ORDINARIO 2002 - 2011	66
GRÁFICO 4.3.5 EXPORTACIONES DE LAS SUBPARTIDAS DEL SECTOR DEL CACAO Y ELABORADOS 2006 - 2010.....	67
GRÁFICO 4.3.6 EVOLUCIÓN DE PRECIOS DEL CACAO NACIONAL E INTERNACIONAL 2006 - 2011	70

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS PARA LLEVAR ADELANTE EL ESTUDIO	9
TABLA 4.3.1 PRINCIPALES PROVEEDORES DE INSUMOS AGRÍCOLAS PARA EL CACAO.....	41
TABLA 4.3.2 UNIDADES DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y HECTÁREAS PRODUCTORAS DE ACUERDO AL TIPO DE PRODUCTOR CACAOTERO.....	42
TABLA 4.3.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTORES DE CACAO DEL ECUADOR.....	43
TABLA 4.3.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS PRINCIPALES ORGANIZACIONES DE SEGUNDO GRADO	45
TABLA 4.3.5 CARACTERÍSTICAS DE LAS PRINCIPALES ORGANIZACIONES DE PRIMER GRADO ..	46
TABLA 4.3.6 PRINCIPALES INDUSTRIA DE SEMIELABORADOS DEL ECUADOR.....	47
TABLA 4.3.7 PRINCIPALES ACTORES NACIONALES QUE INFLUYEN EN EL SAG DEL CACAO FINO O DE AROMA	52
TABLA 4.3.8 ATRIBUTOS DE LA TRANSACCIÓN, ESTRUCTURAS DE GOBERNANCIA Y DEPENDENCIA DEL SAG DEL CACAO FINO O DE AROMA	61
TABLA 4.3.9 EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE CACAO FINO O DE AROMA Y DE CACAO ORDINARIO 2011.....	66
TABLA 4.3.10 SISTEMA DE FORMACIÓN DE PRECIOS DEL CACAO FINO O DE AROMA ECUATORIANO OCTUBRE 2012.....	69
TABLA 4.4.1 MATRIZ FODA DEL SAG DEL CACAO FINO O DE AROMA DEL ECUADOR	72
TABLA 4.4.2 VALOR E IMPACTO DE LAS SENTENCIAS DEL FODA	75

ABREVIATURAS

ACEPROCACAO:	Asociación Coordinadora Ecuatoriana de Productores de Cacao Fino de Aroma
AGROCALIDAD:	Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro
ANECACAO:	Asociación Nacional de Exportadores de Cacao
CCN51:	Colección Castro Naranjal
CORPEI:	Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones
DO:	Denominación de Origen
FAO:	Food and Agriculture Organization (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación)
FEPCACAO:	Fondo de Estabilización de Precios del Cacao
FEDECADE:	Federación Nacionales de Productores de Cacao del Ecuador
FEDEXPOR:	Federación Ecuatoriana de Exportadores
F.O.N.M.S.O.E.A.M	Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del sur Oriente de
Ha:	Hectárea
HACCP:	Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control
ICCO:	Organización Internacional del Cacao
IG:	Identificación Geográfica
IICA:	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INIAP:	Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias
MAGAP:	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
MIPRO:	Ministerio de Industrias y Productividad
MICIP:	Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OMPI:	Organización Mundial de Propiedad Intelectual
PROECUADOR:	Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador
TM:	Tonelada métrica
UNCTAD:	United Nations Conference on Trade and Development
UTEPI	Unidad Técnica de Estudios para la Industria
UNOCACE:	Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador

RESUMEN

En los últimos años, el mercado de cacao fino o de aroma ha tenido un crecimiento constante en respuesta a la demanda de chocolates de alto contenido de cacao, origen conocido, sabores distintivos y producidos responsablemente, presionando a las industrias de chocolate premium a proveerse de cacaos diferenciados y de alta calidad. Esto exige a las cadenas agroalimentarias ajustar sus estrategias de producción y mercadeo con el fin de poder aprovechar las oportunidades (demanda creciente del producto, aranceles preferenciales para este país, entre otras) que ofrece el mercado. Sin embargo, Ecuador a pesar de ser el principal productor y exportador de cacao fino o de aroma del mundo (exporta alrededor del 96,3% de su producción), encuentra dificultades para mejorar la inserción de su producto en el mercado internacional y aprovechar estas oportunidades. Por lo tanto, el siguiente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico del Sistema Agroindustrial (SAG) del cacao fino o de aroma del Ecuador, con la finalidad de identificar las oportunidades y las limitaciones en el ambiente institucional, organizacional, tecnológico y comercial, y de este modo, generar información que contribuya a la mejora de la inserción del producto en el mercado mundial. El trabajo se desarrolló partir de un enfoque fenomenológico utilizando como herramienta metodológica el método EPESA. Los resultados del estudio se interpretaron y discutieron a partir de la base conceptual de la Nueva Economía Institucional y los distritos agroindustriales y agrocomerciales. Los resultados obtenidos indicarían que las restricciones institucionales estarían dadas por la ausencia de una ley que proteja los derechos de propiedad a los productores de cacao fino o de aroma. En el ambiente comercial el sistema de formación de precios no está alineado con el tipo de producto que se comercializa (especialidad), generándose alta incertidumbre especialmente para los pequeños y medianos productores que explican el 88% de los actores de la producción. De este modo aparecen comportamientos oportunistas y se generan cuasi rentas apropiables por el eslabón siguiente de la cadena. Esto desincentiva la inversión en tecnología y la innovación dando por resultado una meseta en la producción y restringiendo la mejora en la inserción del producto en el mercado mundial.

Palabras clave: cacao fino, incertidumbre, precio, ambiente institucional, especificidad de activos, cuasi rentas.

ABSTRACT

In the last few years, the market for fine or flavor cocoa has grown in response to the demand for chocolates rich in cocoa of known origin, with distinctive flavors, and responsibly produced. Manufactures in the chocolate industry are paying premiums to secure for themselves cocoa differentiated by flavor and high quality. The agro alimentary chains are adjusting their production and marketing strategies in order to exploit the opportunities (created by this increase in demand, and also by other factors such as preferential tariffs, etc.) However, Ecuador in spite of being the world's main producer and exporter of fine or flavor cacao (It exported about 96.3% of its production) finds it difficult to capitalize on it's superior quality cocoa on the international market for premium chocolates. The following work is an Analysis of System Agroindustrial (SAG) of the fine or flavor cocoa of Ecuador. The purpose of the analysis is to identify the opportunities and the limitations in the Ecuadorian SAG institutional. We looked at the organizational, technological and commercial aspects of the system and suggest changes and new ideas that will contributes to Ecuador's chocolate industry taking it's rightful place in the world market. The work was developed from a phenomenological approach using as a tool the EPESA method. The results of the study interpret and discuss the findings from a conceptual base of the New Economic Institutional and from the point of view of agro industrial and agribusiness districts. The results indicate that the institutional restrictions are the main cause of the absence of a law that protects the property rights of the producers of fine or flavor cacao. In the existing commercial environment the system of price formation is not aligned with the type of product being commercialized (namely specialized) therefore creating a high incertitude specially for the small and medium producers that comprise 88% of the Ecuadorian cocoa market. This gives rise to opportunistic behavior which introduces further distortion in the pricing chain. The price distortion in turn discourages investments in technology and innovation by the producers creating a production plateau therefore restricting chances for improved insertion of Ecuadorian cacao products on the world market.

Key words: fine cocoa, uncertainty, price, institutional environment, specific assets, quasi-rent

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Estructura del Trabajo

En el siguiente trabajo, se realiza un diagnóstico sobre el sistema agroindustrial del cacao fino o de aroma del Ecuador con la finalidad de identificar las oportunidades y restricciones del sistema para mejorar su inserción en el mercado internacional. .

En el capítulo 1 se describe la estructura del trabajo, la situación problemática inicial que motiva el desarrollo del trabajo, la justificación -en términos de importancia, viabilidad y originalidad- y se plantean los objetivos e hipótesis del trabajo.

En el capítulo 2 se detalla la metodología de estudio. Se utiliza como método de investigación la epistemología fenomenológica. La descripción contextualizadora del sistema se hará mediante la etapas 2 y 4 del Método EPESA (Senesi, 2009) el cual contempla el mapeo y el estudio diagnóstico del sistema agroindustrial a partir del Análisis Estructural Discreto (Simon, 1962 y Williamson, 1996), del Diamante de Porter y la matriz FODA.

En el capítulo 3 se establece la teoría y conceptos en los cuales se sustenta el trabajo de investigación desde la óptica de la Nueva Economía Institucional. Se desarrollan conceptos sobre el ambiente institucional que son las reglas de juego formales e informales; el ambiente organizacional relacionado con las estrategias de negocios y estructuras de gobernancia, y el ambiente tecnológico relacionado con el nivel de tecnología del producto y procesos. Además se hará referencia a los negocios de especialidades y distritos agroindustriales y comerciales.

En el capítulo 4 se presentan los resultados de este trabajo:

- En la primera parte, se describe el Sistema agroindustrial del cacao fino o de aroma del Ecuador, obteniéndose como primer resultado el mapa cualitativo del SAG.
- En la segunda parte, se estudia la posición competitiva en función de cuatro atributos clave: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo y rivalidad de la empresa.

- En la tercera parte, se identifican las oportunidades y las limitaciones en los ambientes Institucional, Organizacional, Tecnológico y Comercial con posible impacto en la inserción del cacao fino o de aroma de Ecuador en el mercado internacional. Para el efecto, se tiene en cuenta el marco legal, los actores involucrados en el sistema y sus relaciones, las lagunas tecnológicas y los aspectos comerciales (principales jugadores desde la oferta y desde la demanda).
- En la cuarta parte se exponen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Sistema del cacao fino o de aroma del Ecuador y se realiza un análisis destacando los puntos principales a tener en cuenta para la mejora competitiva del cacao fino o de aroma en el mundo.

En el capítulo 5 se discuten los resultados teniendo en cuenta las limitaciones e implicancias teórico - prácticas del trabajo.

En el capítulo 6 se sintetizan las conclusiones derivadas de las diferentes etapas de análisis del trabajo, así como también las limitaciones, restricciones y futuros trabajos en dicho campo de investigación.

En el capítulo 7 se expone la bibliografía utilizada a lo largo de la tesis.

1.2. Situación problemática inicial

El mercado mundial de cacao en grano distingue dos amplias variedades: el cacao ordinario y el cacao fino o de aroma. Alrededor del 95% de la producción mundial corresponde al cacao ordinario, el cual procede en su mayoría de África, Asia, América Central y del Sur. El restante de la producción, es decir el 5%, corresponde a cacao fino o de aroma; el mismo se produce en Ecuador, Indonesia, Papúa Nueva Guinea, Colombia, Venezuela, Costa Rica, entre otros (ICCO, 2010).

La diferencia principal entre estas dos variedades radica en el sabor y aroma de los granos, lo que impacta directamente en el segmento de mercado al cual se dirigen. La demanda de cacao fino o de aroma es muy limitada y selectiva, ya que es usado principalmente por los

fabricantes de chocolates finos, debido a sus características particulares de aroma y sabor, lo que determina un premio al precio pizarra en el mercado internacional.

En los últimos años ha existido un crecimiento constante en la demanda del cacao fino o de aroma en función del alto estándar de vida de los países consumidores, que exigen chocolates de mayor contenido de cacao, origen conocido, sabores distintivos y producidos de manera responsable “del grano a la barra”. De tal manera, las industrias de chocolate premium deben asegurar la cantidad, origen y calidad del cacao. Los principales mercados demandantes de cacao fino o de aroma son Alemania, Bélgica, Francia, Luxemburgo, Italia, Suiza, Países Bajos, Reino Unido, Estados Unidos y Japón. Siendo los países europeos, a excepción de Italia y Luxemburgo los mayores productores de chocolate fino del mundo (Donoso, 2011).

Ecuador es el **primer productor de cacao fino o de aroma en el mundo**, ya que abarca el 62% de la producción mundial, lo que en el año 2011 representó una exportación de 126.981 toneladas por un valor de US\$ 375.750.710 (ANECACAO, 2011). Siendo un exportador neto, puesto que en promedio el 96,3% de su producción se destina a la exportación y el 3,7% al consumo interno (2009). La exportación de este producto estratégico, ha experimentado un interesante crecimiento desde las 57.398TM exportadas en el año 2002 hasta las 126.981TM en el año 2011, duplicando sus exportaciones en 10 años (ANECACAO, 2011).

Las condiciones agroecológicas especiales del país, han permitido que se desarrolle un tipo de cacao fino o de aroma único en el mundo que poseen notas florales, frutales y a nuez (Quingaísa, 2007), reconocidas en el mercado internacional por la calidad de sus granos y la finura de su aroma, lo que determina un premio al precio que habitualmente, oscila entre US \$ 200 a US\$ 500/TM (Donoso, 2011). Siendo los destinos más importantes: Estados Unidos, Países Bajos, Alemania, México, Bélgica, Japón e Italia (ANECACAO, 2011).

Estimaciones de la Asociación Alemana de Cooperación Técnica en el año 2011 indicaron que la demanda de cacao fino o de aroma ecuatoriano superó las 300.000 TM, es decir, que la demanda supera ampliamente a la oferta y cada año el déficit es mayor, vendiéndose hasta la última pepa que se produce. No obstante, en el trabajo publicado por González (2011), se identificó que la característica de país productor de cacao fino o de aroma no es suficientemente aprovechada, por el contrario, esta imagen internacional y la competitividad se están perdiendo, debido principalmente a la incertidumbre relacionada con el precio y el no

reconocimiento del origen y calidad del producto, lo que conlleva a que exista un desinterés por mejorar la productividad y calidad del grano para aprovechar la creciente demanda de los mercados especiales.

El trabajo publicado por la Unidad Técnica de Estudios para la Industria UTEPI (2007) detalla las características del cacao ecuatoriano, la competitividad de la cadena de valor y la dinámica mundial y regional. El trabajo de Pedro Ramírez (2006) detalla la estructura de la cadena del cacao en Ecuador haciendo una sistematización de la información mundial y nacional y de los procesos en marcha en torno su valorización y José Luis Rosero (2002) detalla las ventajas comparativas del cacao fino y de aroma de Ecuador.

Radi (2005) ha realizado una breve descripción de los potenciales mercados para cacao nacional de origen y con certificaciones orgánicas y/o de comercio justo y sus derivados, con énfasis en mercados especiales que demandan alta calidad.

El Estudio de caso: Denominación de Origen “Cacao Arriba” realizado por Quingaísa en el año 2007 para la FAO y el ICCA, describe el Marco Legal que se aplica para las Identificaciones Geográficas y Denominaciones de Origen a nivel mundial, las características del cacao arriba y los actores involucrados en el proceso, determinando que para que sea factible su implementación se debe corregir problemas internos de la cadena, seguir un proceso de registro adecuado y crear los entes necesarios para su control.

PROECUADOR (2010) ha realizado un estudio sobre el perfil del cacao y su consumo en Alemania, en donde se sintetiza las características de comercialización del cacao a nivel mundial, y las oportunidades comerciales del cacao con comercio justo.

Sin embargo, no existen antecedentes de trabajos que brinden un abordaje a partir del marco conceptual de la Nueva Economía Institucional y que estudien en forma simultánea los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y comercial del SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador ni que identifiquen los factores que restringen su inserción en el mercado mundial. Asimismo, tampoco hay estudios que aborden la problemática derivada del pago del producto, el cual, en muchas ocasiones recibe el mismo precio que el cacao ordinario.

Es por ello que el motivo principal del presente trabajo es realizar una descripción del sistema de agroindustrial del cacao fino o de aroma del Ecuador, con foco en el estudio de la situación actual del subsistema comercial, e identificar las oportunidades que ofrece el mercado y las limitaciones del sistema que impiden aprovechar dichas oportunidades con el objetivo de contribuir a la inserción de este producto en el mercado mundial.

1.3. Justificación

La justificación del trabajo radica en la importancia del cacao en la economía del Ecuador, durante la época colonial y durante la República, siendo el producto de exportación más antiguo del país. Actualmente, constituye el tercer producto agrícola de exportación y su importancia se basa especialmente en el cacao fino o de aroma, muy apetecido en el extranjero por sus características diferenciadoras, el cual aporta alrededor del 62% de la producción mundial (2011). Además, implica un factor social, ya que alrededor de 100.000 familias de diversas culturas y etnias viven del cultivo del cacao, representando el 4,5% de la de la Población Económicamente Activa (PEA) nacional y el 13,5% de la PEA agrícola.

La originalidad del trabajo se sustenta a partir de la escasez de trabajos y estudios a nivel local sobre el SAG del cacao fino o de aroma abordado bajo el marco teórico establecido por la Nueva Economía Institucional, en donde se explique las limitantes más relevantes a nivel institucional, organizacional y tecnológico y comercial, siendo la base para identificar las limitantes para mejorar la inserción comercial de este producto de tanta relevancia para la economía del Ecuador.

1.4.Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Realizar un estudio diagnóstico del Sistema Agroindustrial del cacao fino o de aroma del Ecuador, con la finalidad de identificar las oportunidades y restricciones de tipo institucional, organizacional, tecnológica y comercial del sistema para la mejora de la inserción del producto en el mercado internacional.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para el logro del objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

Objetivo Específico 1: Describir los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y comercial del sistema de agroindustrial del cacao fino o de aroma del Ecuador.

Objetivo Específico 2: Identificar las oportunidades que ofrece el mercado para la exportación del producto “cacao fino o de aroma” y el origen de las restricciones que limitan la inserción de este en el mercado internacional.

1.5.Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

Las dificultades que encuentra el cacao fino o de aroma del Ecuador para aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado mundial se derivan de los elevados costos de transacción que existen debido a la falta de alineación entre los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y comercial.

1.5.2. Hipótesis Específicas

Hipótesis específica 1: La falta de protección del derecho de propiedad y de la existencia de un diseño organizacional que contemple esquemas asociativos están elevando los costos de transacción y restringiendo el potencial de aprovechamiento de las oportunidades comerciales de exportación. Las limitantes anteriores están desincentivando la inversión para solucionar las lagunas tecnológicas y poniendo en juego la calidad sostenida del producto.

Hipótesis específica 2: El SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador puede producir y exportar más para mantener o aumentar su participación en el mercado internacional, en base a una demanda existente, si se levantan las restricciones que afectan la formación de precios.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

Para llevar adelante este estudio se utilizó como enfoque de investigación la epistemología fenomenológica porque posibilita estudiar el problema sin aislarlo del contexto en el que tiene lugar (Peterson, 1997) especialmente a partir de la recopilación y análisis de fuentes de información secundaria. Se trata de una investigación de tipo cualitativa a partir del método EPESA (Senesi, 2009).

2.1. Epistemología fenomenológica

Cuando se trata de estudiar el comportamiento y funcionamiento de una cadena de agronegocios, la cual está conformada por decisiones y acciones humanas que subyacen de una sociedad perteneciente a una región, la forma de abordar su análisis es compleja y multidimensional (Peterson, 1997). El conocimiento fenomenológico surge como una alternativa epistemológica al estudio de los agronegocios, ya que dicho método es más sensible, que los de tipo cuantitativo a la hora de analizar detalladamente los cambios.

Peterson en 1997 desarrollo el concepto de epistemología fenomenológica partiendo de los trabajos realizados por (Yin, 1989) y Bonoma (1985) que señala que los fenómenos de interés (económicos, sociales, culturales) no pueden ser separados de su contexto, y deben ser analizados como un todo y no por las partes que los componen. La conducta y el contexto son esencialmente interdependientes. Según esta visión, la realidad está socialmente construida por los actores involucrados en los fenómenos.

El conocimiento fenomenológico es científico y abstracto en el sentido de que posee un ciclo de inducción, deducción y verificación, y además se articula en el entorno de las palabras y las ideas; para lo cual el investigador debe observar la situación real y las acciones tomadas, asignando a éstas, observaciones a través de la clasificación y comparación en base a la teoría y/o lógica existente de la situación.

El conocimiento fenomenológico tiene rigor, es decir, cumple minuciosamente con los experimentos de validez y confiabilidad científica, puesto que la evaluación de la investigación fenomenológica puede incluir los mismos conceptos de la investigación positivista. Asimismo, es ejecutable puesto que es posible preservar en su mayor parte la

riqueza del contexto al tiempo que se sacrifica cierto grado de abstracción (Peterson, 1997), a través de mayor correspondencia y mejor prescripción.

Este enfoque es altamente útil en ambientes cambiantes, como son los agronegocios, teniendo mayor aplicación en las situaciones de investigación en donde la teoría establecida es débil o inexistente, los fenómenos de interés no son fácilmente cuantificables ni separables del contexto y la estructura de causa y efecto subyacente es inestable o no se compadece con la teoría general.

2.2. Herramientas metodológicas utilizadas en este estudio

En la Tabla 2.1 se encuentran resumidas las herramientas metodológicas utilizadas para llevar adelante los diferentes objetivos que se plantea el estudio.

Tabla 2.1: Herramientas metodológicas utilizadas para llevar adelante el estudio

Objeto de estudio	Metodología a utilizar	Fuente
1) Contextualizar el estudio: Describir el mapa cualitativo del SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador	EPESA (etapa 2 del método EPESA)	Senesi, 2009
2) Describir la posición competitiva del SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador	Diamante de Porter (etapa 4 del método EPESA)	Porter, 1990; Senesi, 2009.
3) 3.a Describir los ambientes institucional y organizacional del SAG del cacao fino o de aroma 3.b Analizar la transacción	Análisis Estructural Discreto (etapa 4 del método EPESA)	Simon, 1962; Williamson, 1996; Senesi, 2009. Williamson, 1996
4) Describir los ambientes tecnológico y comercial	Análisis Estructural Discreto (etapa 4 del método EPESA)	Simon, 1962; Williamson, 1996; Senesi, 2009.
5) Organizar los aspectos positivos y negativos para los ambientes internos y externo	FODA	Humphrey, 1926

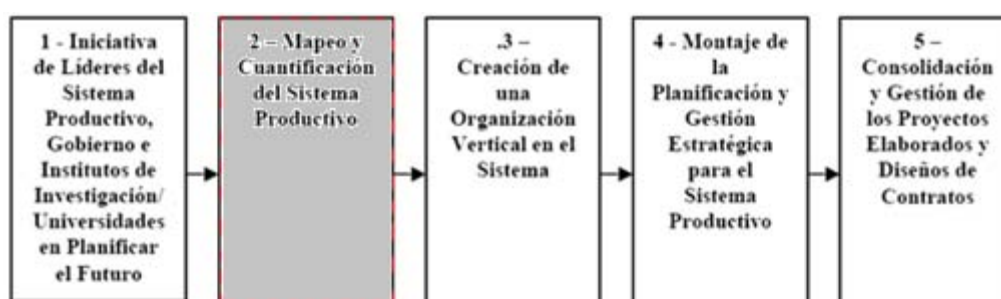
Fuente: Elaboración propia en base a fuentes de información secundaria

A continuación se describe cada una de las herramientas de análisis plateadas en la Tabla 2.1.

2.2.1. Etapa 2 del método EPESA: Mapeo y Cuantificación del SAG

Esta etapa consta de seis subetapas: Relevamiento de estudios existentes, descripción y delimitación del Sistema Agroindustrial en estudio, descripción para ejecutivos del sector privado y otros especialistas visando ajustes en la estructura, investigación en asociaciones e instituciones y entrevistas con especialistas y ejecutivos de empresas (Gráfico 2.1).

Gráfico 2.1: Método EPESA



Fuente: Senesi, 2009 en base a Neves, 2004

El Relevamiento de estudios existentes

Se basó en la recopilación de la información de fuentes bibliográficas como son libros, publicaciones técnicas, informes anuales, diagnósticos sectoriales, boletines mensuales y estadísticas de organizaciones privadas y entidades gubernamentales relacionadas al sector agrícola y cacaotero, tanto a nivel nacional como internacional. Información secundaria referida a distintos aspectos institucionales, organizacionales, tecnológicos y comerciales.

Entre las entidades gubernamentales se tomó como referencia los informes y publicaciones vertidos por el INIAP, PROECUADOR, AGROCALIDAD y el MAGAP, así como de organizaciones privadas como ANECACAO. A nivel internacional, se tomó como fuentes de información los datos y documentos publicados por la ICCO, el IICA y la FAO.

2.2.2. Etapa 4 del método EPESA. Diseño de la Planificación y Gestión Estratégica para el Sistema de Agronegocios

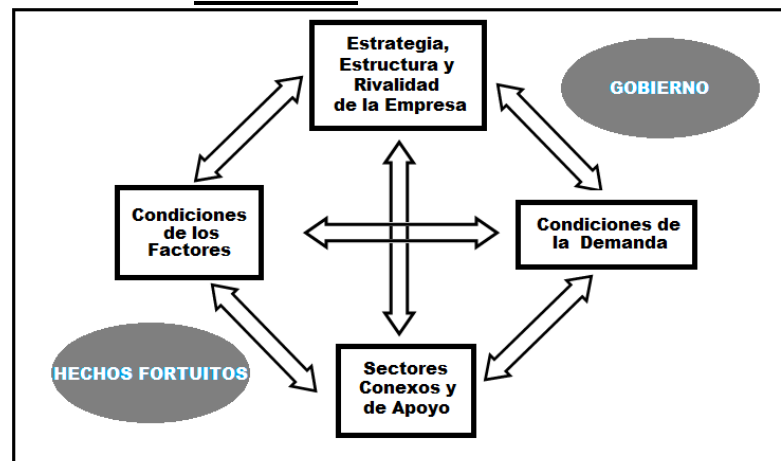
De la etapa 4 del método EPESA (Senesi, 2009) se utilizó la fase de diagnóstico a través del Diamante de Porter, Análisis Estructural Discreto y FODA. A continuación se describen las herramientas de diagnóstico contenidas en la etapa 4 del método EPESA (Senesi, 2009).

2.2.2.1. Diamante de Porter

La metodología del Diamante de Porter (Porter, 1990), se aplicó con el objetivo de contextualizar el ambiente competitivo en el cual tienen lugar el SAG bajo estudio dado la importancia que tiene el conocimiento del contexto en el cual tienen lugar los agronegocios. El diamante de Porter es una herramienta de diagnóstico que sirve para estudiar la ventaja competitiva de un sector en una nación, determinando cuales son las estrategias de negocios que logran incrementar su productividad, la misma que les permite competir, tanto a nivel nacional como internacional, con éxito.

El diamante consta de cuatro atributos que se influyen recíprocamente. Las ventajas competitivas se gestan en base a dichos atributos que Porter identificó como: Condiciones de los factores, Condiciones de la demanda, Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa y los Sectores conexos o de apoyo. Todos estos atributos conforman un sistema denominado “Diamante”. Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales (Porter, 1990) (Gráfico 2.2).

Gráfico 2.2: Diamante de Porter



Fuente: Adaptado de Porter, 1990

1. Condiciones de los factores

Se refiere a la posición de la nación en relación a diferentes factores, cuáles se clasifican en factores básicos y generales y factores avanzados y especializados. Los factores básicos son aquellos que son heredados y normalmente están relacionados con las ventajas comparativas. Sin embargo, Porter establece que para generar competitividad es importante que los gobiernos fomenten la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados. Los factores avanzados son aquellos creados a partir de la inversión permanente en infraestructura de alto nivel. En cambio, los factores especializados son aquellos que resultan importantes o vitales para el sector.

2. Condiciones de la demanda

Las naciones consiguen ventaja si tienen las habilidades sectoriales para detectar de manera temprana las necesidades de los clientes y se convierten en pioneros de esas necesidades, por lo tanto, este factor representa la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector. Los atributos más significativos son a) la composición de la demanda b) la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda, y c) los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación. La calidad de la demanda es más importante que la cantidad a la hora de establecer una estrategia competitiva.

3. Sectores conexos y de apoyo

Este factor se refiere a la presencia o ausencia en la nación de proveedores de insumos y tecnología, servicios de asistencia técnica, transporte y comercialización, compradores para los productos, entre otros. Siendo factores determinantes para la innovación la internacionalización del sector.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Se refiere al entorno legal que facilita o desestimula creación de empresas, el contexto en que se organizan y gestionan las empresas, la existencia de rivales que impulsen la creatividad, las inversiones y la innovación para posesionarse en el mercado, así como la naturaleza de la rivalidad interior. El manejo de la rivalidad interior desempeña un importante papel en el proceso de innovación y en las perspectivas de éxito internacional que se ofrezcan.

2.2.2.2. Análisis Estructural Discreto

Una vez desarrollada la descripción del SAG a través del mapa cualitativo del sistema, se empleó la metodología de **Análisis Estructural Discreto** (Simon, 1962) con el objetivo de sistematizar el abordaje de los ambientes organizacional (jugadores y sus relaciones), el ambiente institucional (las reglas de juego) y el ambiente tecnológico. También se abordó la descripción del ambiente comercial (Ordóñez, 2000).

El **entorno institucional** analiza las reglas que moldean el comportamiento de los individuos y de las organizaciones, así como los mecanismos de cumplimiento de esas reglas (North, 1990). Por lo cual se realizó el relevamiento sobre el marco legal nacional sobre el sector cacaotero, las normativas vinculadas al status sanitario y técnico, así como las regulaciones en materia de comercio exterior.

El **ambiente organizacional**, está compuesto por “los jugadores”. Representa a las empresas e individuos involucrados en el funcionamiento del sistema económico y se analizan el grado de innovación en este ambiente, el tipo de estructuras de gobernancia predominante y los supuestos del comportamiento.

En el **entorno tecnológico** se analiza el nivel de tecnología en el sector, las lagunas tecnológicas, la capacidad de innovación en este ambiente y el grado de inversión en capital tecnológico. Por último, el grado de alineación de los tres ambientes y el nivel de costos de transacción determinará, la performance económica del ambiente comercial y el nivel competitividad del sistema.

2.2.2.3. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta sencilla que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de un sector en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar su competitividad.

El análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna del sector, así como su evaluación externa; es decir,

las oportunidades y amenazas (Ponce, 2006). La situación interna se refiere a aquellos elementos que se relacionan directamente con la estructura y operación del sector, como los recursos disponibles y las áreas funcionales. La situación externa se asocia a variables de influencia global, como la economía, política, cultura, tecnología, el marco y regulaciones legales, etc., las cuales a pesar de estar fuera del control del sector, permiten ejercer acciones para aprovechar o disminuir su impacto (Ramírez, 2009).

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describe el marco conceptual sobre el cual se sustenta la discusión de los resultados.

3.1. Nueva Economía Institucional

El abordaje teórico de este trabajo se realizó a partir de los conceptos de la Nueva Economía Institucional (NEI). La NEI aborda los problemas económicos en casos de competencia imperfecta, reducido número de agentes económicos, productos diferenciados, información incompleta, restricciones a la movilidad de factores y barreras al ingreso (Ordóñez, 2000).

Uno de los objetivos de la NEI es explicar los factores que determinan las instituciones y su evolución en el tiempo, además de evaluar su impacto en el desempeño económico, la eficiencia y la distribución (Nabli y Nugent, 1989); o sea el nivel de costos de transacción que existe bajo tal o cual sistema institucional. North (1990) menciona que si no hay definidos **derechos de propiedad** o si los mismos presentan debilidad, el sendero de crecimiento y desarrollo necesita de la creación de los mismos o de su fortalecimiento. Además, agrega que las instituciones fueron creadas por el hombre para imponer un orden y reducir las incertidumbres en las transacciones.

3.2. Costos de transacción y cuasi-rentas

North (1990) introduce a los costos de transacción como los costos del funcionamiento del sistema económico que no son tenidos en cuenta por la economía neoclásica, destacando a la **incertidumbre** como la principal fuente de los costos de transacción.

Williamson (1985, 1996) señala que los problemas de las relaciones económicas son problemas contractuales. Afirma que existen fricciones en el funcionamiento de la economía que representan los costos de operar en el mercado. Tales costos ocurren tanto **ex ante** (formulación, negociación y creación de salvaguardas del contrato) como **ex post** de la contratación (necesidad de adaptación a las contingencias del ambiente, costo de las estructuras de gobernanza y de las disputas que emergen posterior a la contratación). Estos últimos son los costos de mayor importancia relativa.

Los costos de transacción son consecuencia de los supuestos de comportamiento, oportunismo y racionalidad limitada convergiendo en “el problema de la información”: incompleta, asimétrica e imperfecta, en el marco de las acciones colectivas (Ordóñez, 2000).

Los costos de transacción incluyen los costos de realizar una transacción (cheque o contrato), los costos de las fallas contractuales (cancelación u oportunismo) y los costos asociados con el comportamiento rentístico y la defensa contra en el mismo (Ordóñez, 2000). Los mismos vienen dados por la **eficiencia** con que una determinada estructura de gobernancia, coordina las relaciones de los agentes económicos en función de la frecuencia, especificidad de los activos e incertidumbre que caracterizan la transacción. (Williamson, 1993).

La falta de alineación de una transacción deriva en conflictos, que se materializan a través de la apropiación de cuasi rentas, asociadas a la inversión en activos específicos, entre eslabones de la cadena (Pérez San Martín, 2003). Klein et al. (1990) definen a las **cuasi-rentas** como el exceso sobre el valor de un activo por encima de su otro mejor valor de uso o de cambio. Por lo tanto, si aumenta la especificidad de los activos y ante un escenario de altos niveles de oportunismo, existirá mayor posibilidad de presencia de cuasi rentas expropiables.

Según Williamson (2002), una transacción no está alineada cuando el precio, el plazo, las salvaguardas y los activos específicos del contrato no están tratados simultáneamente en el tiempo, y por lo tanto es altamente probable que se produzca una actitud oportunista por el eslabón siguiente de la cadena.

3.3. Atributos de la transacción

Los negocios agroalimentarios son una aproximación sistémica que delimita sistemas abiertos contruidos verticalmente “del campo al plato” incluyendo a productores, proveedores, industria, comerciantes e I+D. (Ordóñez, 2000). En donde **la unidad básica de análisis es la transacción** y son los atributos de la transacción, como frecuencia, incertidumbre y activos específicos, los que determinan las distintas estructuras de gobernancia

La **frecuencia** de una transacción es una dimensión de la regularidad de las mismas, y predetermina la elección de la estructura de gobernancia. Además determina el grado de

relación entre las partes, para ver si se genera creación de confianza y compromisos creíbles, lo que incide en una disminución de los costos de transacción (Williamson, 1993).

La **incertidumbre**, puede originarse a nivel institucional, tanto en el ámbito formal (leyes, decretos) e informal (cultura, costumbres), producto de un bajo *enforcement* o respeto de las reglas de juego, generando costos de transacción macro (Williamson, 1993). La **incertidumbre** como desconocimiento de los eventos futuros, incluye tres aspectos: la incertidumbre ligada a lo contingente, a la falta de comunicación y debida a situaciones de comportamiento en las relaciones de interdependencia (Williamson, 1993).

Los activos específicos son los determinantes principales para la elección de una estructura de gobernanza, y son aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor ante un uso alternativo. Cuanto más específico sea un activo, mayor será el riesgo, mayor su pérdida de valor y en consecuencia mayores los costos de transacción en caso de incumplimiento contractual. Entre los diferentes activos específicos se encuentran: activos físicos, activos intangibles (propiedad intelectual: marcas, patentes, denominaciones de origen), activos de localización (aspectos logísticos), activos de tipo temporal (productos perecederos), recursos humanos (aprendizaje) e inversiones enfocadas en un cliente específico (Ordóñez, 2000).

3.4. Estructuras de gobernanza

Joshua (1995) señala como temas claves en el análisis de las estructuras de gobernanza los costos de transacción, oportunismo, asimetría de la información, contratos incompletos.

La esencia del análisis de las estructuras de gobernanza existentes en una cadena de valor radica en comprender en como varios acuerdos institucionales y organizacionales se adaptan en respuesta al desafío de minimizar los costos de intercambio entre los agentes económicos. Según Williamson (2002) se conocen tres estructuras de gobernanza: mercados (spot), jerarquías (integración vertical), y formas híbridas (contratos), que se aplican indistintamente o de manera conjunta de acuerdo a la influencia de los costos de transacción.

Las formas híbridas o contratos son definidos para garantizar la continuidad y la estabilidad de las transacciones, disminuyendo los costos de transacción asociados a la especificidad de

los activos, el oportunismo, la frecuencia de las transacciones y la incertidumbre. El contrato es un acuerdo entre el vendedor y comprador, en donde se define: precio, cantidad, plazo y salvaguardas, entre otros. (Williamson, 1994). Sin embargo, siempre los contratos son incompletos y sujetos a revisiones impredecibles, debido a la racionalidad limitada y al oportunismo.

3.5. Negocios de Especialidades

Los productos de los agronegocios de “specialities” o especialidades son diferenciados, es decir, tienen una identidad propia frente al cliente. Son de alto valor agregado, ciclo de vida es corto y de riesgo es alto, su destino son los consumidores de distintos segmentos de mercado. Su estructura de gobernancia esta principalmente ligada a los contratos, aunque en ciertos casos se observa integración vertical. En cuanto a los precios, se les reconoce como formadores de precios (Ordóñez, 2000). Todo lo contrario a los agronegocios de commodities que son productos homogéneos, cuyo precio es el de los mercados y se los reconoce como tomadores de precio (Ordóñez, 2000).

El objetivo de los agronegocios de especialidades va más allá de la seguridad alimentaria y se instala en el gusto del consumidor. La estrategia de negocios se basa en la “diferenciación” a través de la innovación permanente, especialización creciente, tecnología, mejora continua de la calidad, etc. (Ordóñez, 2000).

Las **especialidades** que se lanzan al mercado se sostienen en la diferenciación de producto y en la segmentación del mercado. Estos procesos, debido a la alta especificidad de activos que involucran para agregar valor, son solo viables en el contexto de **redes de contratos** y otras formas de asociatividad. Las redes de contratos se sostienen en distintos sistemas de aseguramiento de origen y calidad. Las especialidades además se sostienen en el derecho de la propiedad intelectual de marcas y/o patentes (Ordóñez, 2000)

Existen dos instrumentos que se utilizan para comunicar al cliente la diferenciación: los sistemas de aseguramiento y certificación de la calidad y el sistema de propiedad intelectual. Ambos valorizan el proceso de agronegocios, pero solo la propiedad intelectual lo protege (Ordóñez, 2000).

- Propiedad intelectual: Marcas Registradas, Denominación de Origen e Identificación Geográfica.
- Sistemas de aseguramiento y certificación de la calidad: Normas ISO, HACCP, BPM, productos orgánicos. Fairtrade, Rainforest Alliance, entre otros.

3.6. Distritos agroindustriales y comerciales

Los distritos agroindustriales y comerciales se derivan de la teoría marshalliana que relaciona la localización espacial con la actividad económica dentro de la llamada economía regional, lo que constituye un excelente campo de abordaje para entender las complejas relaciones entre el entorno territorial y los entornos institucionales, organizacionales y tecnológicos (Ordóñez, 2000). Beccattini (1992) plantea al distrito industrial como una entidad socio territorial caracterizada por la presencia activa de una comunidad de personas y de una población de empresas en un espacio geográfico e histórico dado, cuyo desarrollo se basa en los esfuerzos colectivos.

El territorio está identificado con un conjunto de reglas institucionalizadas y codificadas, basadas en representaciones colectivas que inscriben a individuos y organizaciones en un cuadro de acción común (Candente, 1998).

Las Denominaciones de Origen son una forma de distrito agroindustrial y comercial, constituyen el nombre de un país, de una región, de un lugar, o de un área geográfica determinada, que sirve para designar un producto o un servicio originario de ellos o de un área asignada y cuyas cualidades y características se deben exclusiva o esencialmente al medio geográfico, comprendiendo los factores naturales y/o humanos (Ordóñez, 2000).

La estrategia de las denominaciones de origen se construye en torno a dos ejes: la diferenciación del producto y la segmentación de los mercados, identificando los segmentos de consumidores que distinguen y valoran esta diferenciación, como alimentos genuinos, con historia, que “tienen un cuento que contar”, constituyendo una estrategia de descomoditización que transforma un *commodity* en un *speciality* (Ordóñez, 1998).

Son consideradas un activo intangible, cuyo objetivo es proteger el nombre de un lugar, que designa a un producto y a una calidad, frente a denominaciones falsas. Desde el punto de vista

agronegocios, crean valor a través de la diferenciación de los productos, favorece el intercambio de información coordinando la cadena de valor agregado a partir de una región geográfica. Además constituyen una poderosa herramienta para convocar polos de desarrollo agroindustrial en distintas economías regionales, promoviendo las pymes y las exportaciones. (Ordóñez, 2000).

3.7. Conceptos de Marketing

Actualmente, en el ámbito mundial, el grado de exigencia de los consumidores respecto de los alimentos se ha elevado y diversificado, en virtud del aumento de su poder de negociación, de la cantidad de información disponible, y de la oferta de una gran variedad de productos. La tendencia más notable ha sido el creciente interés en la salud, el interés en el origen único y en los productos amigables con la biodiversidad (Kherallah y Kirsten, 2001); lo que exige a las cadenas agroalimentarias diseñar modelos de gestión estratégica de producción y mercadeo, a través del equilibrio básico entre el ambiente institucional, organizacional, tecnológico y comercial; además de la creación de valor por medio de ventajas competitivas (Ordóñez, 2000).

Las ventajas competitivas son las construcciones políticas, económicas y sociales basadas en la calidad del trabajo incorporado a un producto o servicio, que satisfacen al cliente o consumidor (Ordóñez, 2000).

Espinoza (1996) indica que “...Las Indicaciones Geográficas en general y las denominaciones de Origen en particular, se utilizan con creciente frecuencia como instrumentos de promoción de exportaciones de productos, permitiendo aprovechar el prestigio ganado por la calidad de ese producto”.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS - PRIMERA PARTE

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DEL CACAO FINO O DE AROMA DEL ECUADOR

4.1.1. Introducción

El Capítulo 4 contiene la primera parte de los resultados de este estudio, donde se contextualiza el ambiente en el cual tienen lugar las transacciones. A tal fin, se introduce al SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador y posteriormente, se identifican las etapas y agentes vinculados al mismo. La descripción se realiza para el año 2012 dado que es la última información disponible de manera consistente.

4.1.2. El SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador

Previo a la descripción del SAG se considera oportuno presentar una reseña histórica de este producto, debido a su importancia en el desarrollo económico del país.

El comienzo de la actividad cacaotera en el Ecuador se remonta a la época de la colonia, cuando el incremento del consumo de cacao en forma de una bebida dulce por las clases altas europeas, atrajo a los hacendados guayaquileños a cultivar y exportar de manera clandestina dicho producto, utilizando el Puerto de Callao en Perú (Freire, 2012, comunicación personal). No fue, sino hasta finales del siglo XVIII que se comenzó a explotar de manera legal la llamada “pepa de oro”, denominada así años después por su influencia económica e importancia sobre el desarrollo de la República.

Las áreas predilectas y más idóneas para el cultivo del cacao de “Variedad Nacional” se encontraban en la cuenca del río Guayas y la actual Provincia de Los Ríos, este sector era denominado “arriba” porque cuando los primeros compradores europeos vinieron a Guayaquil para averiguar el origen del mejor cacao de aroma y sabor, los nativos respondían que el cacao provenía de río arriba.

Entre los años 1880 y 1890 debido a la expansión de la demanda mundial de cacao, las exportaciones aumentaron considerablemente, siendo Ecuador el mayor exportador mundial. De esta manera el cacao se convirtió en el principal generador de divisas y recursos, lo que

permitió la creación del Sistema Bancario Ecuatoriano, siendo el soporte para el manejo económico y político del país.

Entre los años 1915 y 1920 el prestigio alcanzado por el cacao ecuatoriano se vio aquejado por las terribles plagas de la escoba bruja y la monilla, que afectaron duramente la producción en cantidad y calidad.

En el año 1930 se produjo una reducción del 37,5% de la producción cacaotera, por lo que la mayoría de haciendas reemplazaron el cultivo del cacao por el banano, mientras que otras lotizaron y vendieron a pequeños y medianos productores. Los nuevos productores introdujeron variedades exógenas que se cruzaron con la “Variedad Nacional”, dando origen al Complejo de Cacao Nacional que en la actualidad se conoce como cacao fino o de aroma (Quingaísa, 2007).

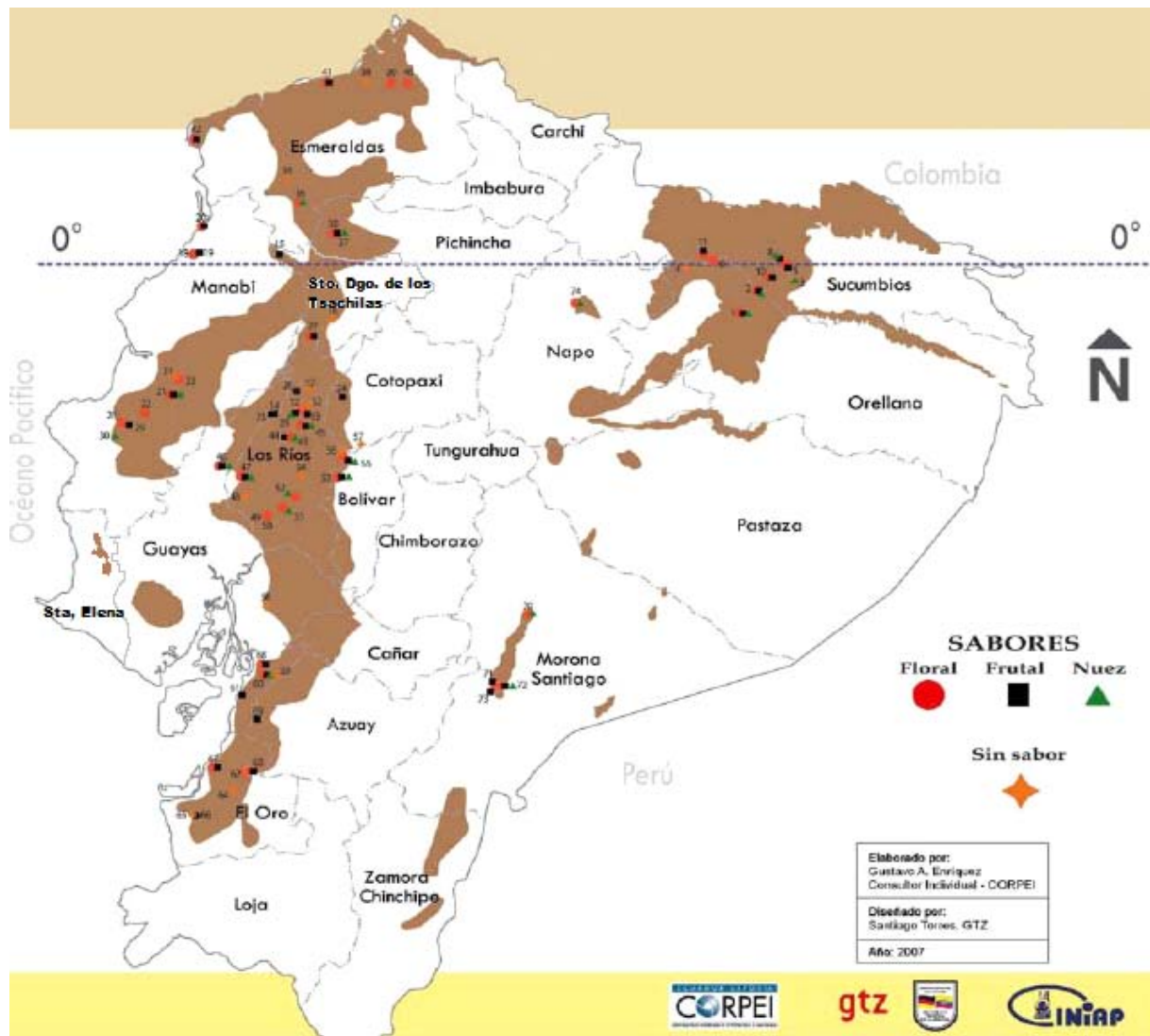
En los años sucesivos se vio un incremento en la producción de cacao, estabilizándose a partir de la década de los 80 con producciones de alrededor de 80.000 toneladas anuales, en una superficie cultivada de aproximadamente 360.000 hectáreas (UTEPI, 2007).

Actualmente en Ecuador se producen dos tipos de cacao: el cacao fino o de aroma y el cacao ordinario (CCN51), los cuales se diferencian en el mercado internacional por sus características organolépticas y en teoría por su precio (no siempre se dan estas condiciones). El cacao fino o de aroma presenta sabores florales, frutales y a nuez (Quingaísa, 2007), características que lo diferencian del cacao ordinario. Por su parte, el cacao ordinario es una variedad híbrida de alto rendimiento, uniformidad y peso. En el año 2011 se exportó 126.981 TM (77%) de cacao fino o de aroma y 37.524 TM (33%) de cacao ordinario (CCN51).

El área geográfica donde se cultiva y produce cacao se encuentra marcada de color café en el mapa de sabores, resultado de la consultoría contratada por la CORPEI (2007). En donde además, se identifica el sabor predominante del grano en cada zona (Gráfico 4.1.1). Las zonas agroecológicas determinadas, en base a las tres regiones continentales del país son: Zona húmeda de la Costa Ecuatoriana, Estribaciones de la Cordillera Occidental y Región Amazónica. Tanto el cacao fino o de aroma como el ordinario (CCN51) se producen en 18 de las 24 provincias del país, siendo las principales zonas productoras de cacao fino las

provincias del Guayas, Los Ríos, Manabí, El Oro y Esmeraldas, seguidas por Bolívar, Santo Domingo de los Tsáchilas, Cotopaxi y Sucumbíos (Rosero, 2002)

Gráfico 4.1.1: Mapa de las principales zonas de producción total de cacao del Ecuador y su sabor característico



Fuente: Quingáis, 2007

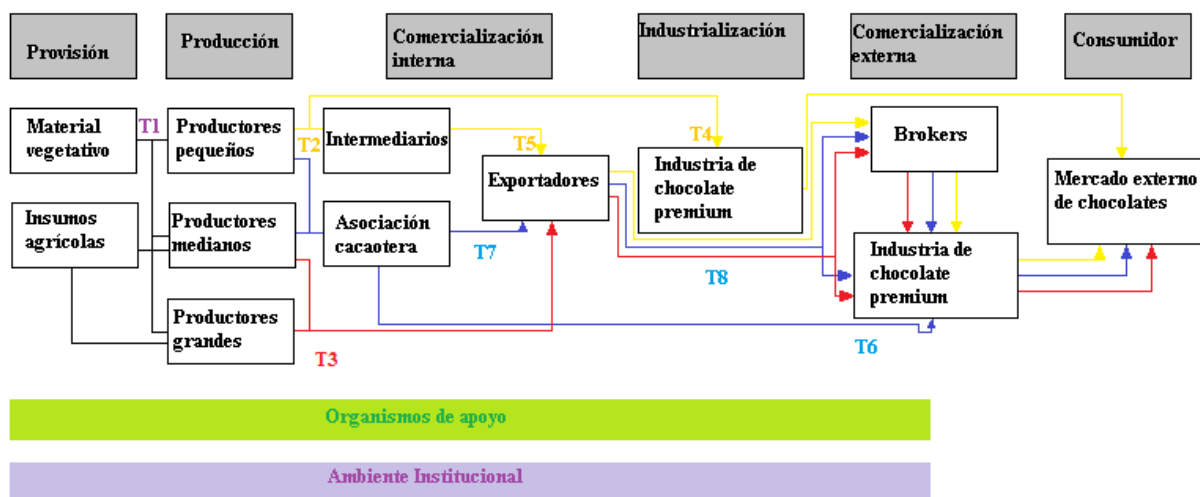
4.1.2.1. Delimitación del Sistema de Agronegocios del Cacao Fino o de Aroma del Ecuador

El presente trabajo se circunscribe a la producción nacional de cacao fino o de aroma, tomando como período de análisis del año 2005 al 2012 de forma de poder profundizar el abordaje del problema de este estudio, especialmente en relación a la sostenibilidad de los emprendimientos.

4.1.2.2. Descripción del Sistema de Agronegocios del Cacao Fino o de Aroma del Ecuador

El Sistema de agronegocios del cacao fino o de aroma del Ecuador presenta diferentes etapas o procesos como provisión de insumos, producción, comercialización, industrialización y distribución. En este proceso están involucrados varios actores como: proveedores de insumos, productores, asociaciones, intermediarios, industrias, exportadores e importadores los cuales se relacionan en medio de un ambiente institucional que determina las reglas del juego (Gráfico 4.1.2).

Gráfico 4.1.2: Sistema de Agronegocios de la cadena del cacao fino o de aroma del Ecuador



Fuente: Elaboración propia en base a fuentes de información secundaria

A continuación se describe cada uno de los procesos contenidos en el SAG cacao fino o de aroma del Ecuador.

i. Provisión de insumos

Los agentes identificados en esta etapa son los proveedores públicos y/o privados de material vegetativo e insumos agrícolas para el manejo del cultivo del cacao fino o de aroma. Dicha actividad provee de material vegetativo como, plántulas, varetas o mazorcas de cacao e insumos agrícolas como, fertilizantes, herbicidas, insecticidas, coadyuvantes y herramientas para el manejo del cultivo.

Los proveedores de material vegetativo de cacao fino o de aroma son organizaciones públicas y privadas, como es el caso del INIAP, ANECACAO y diferentes viveros de las organizaciones cacaoteras y empresas privadas, los cuales están registrados y certificados por el Departamento de Sanidad Vegetal de AGROCALIDAD. En el año 2012 se encontraron 328 viveros certificados, ya sea para la propagación de cacao fino o de aroma o cacao ordinario (García, 2012).

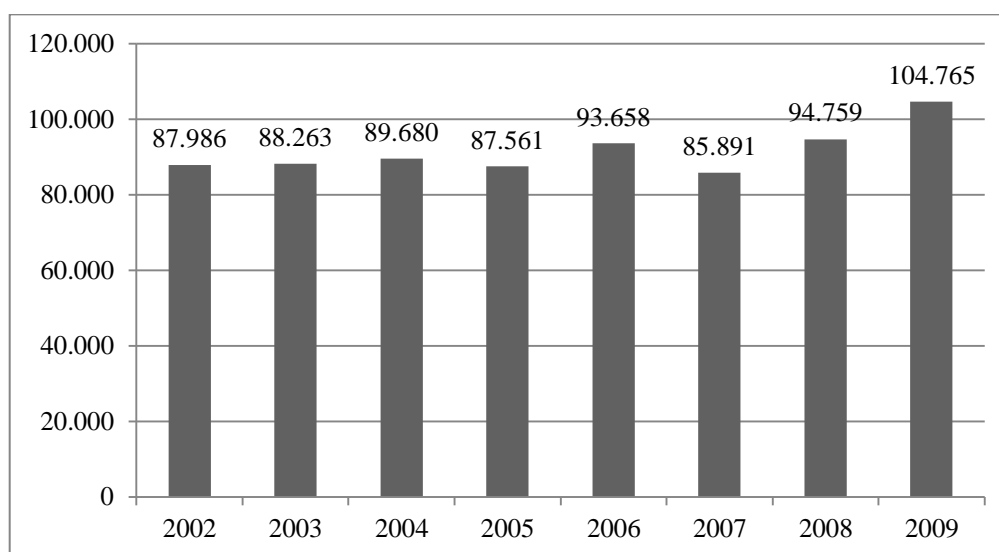
En cambio, los proveedores privados de insumos agrícolas con la línea más completa y diferenciada son alrededor de 13, a los que se suman dos Instituciones de Apoyo (ANECACAO y el INIAP); quiénes además de poseer puntos de venta propios por todo el país, distribuyen sus productos a pequeños negocios de insumos agropecuarios, excepto los dos últimos que comercializan de manera directa.

El bajo desarrollo de los proveedores se debe a que la mayoría de los productores de cacao fino o de aroma no son importantes consumidores de productos agroquímicos y fertilizantes, ya que el sector consume alrededor del 5,5% del total de agroquímicos agrícolas del país (Luna, 2011).

ii. Producción

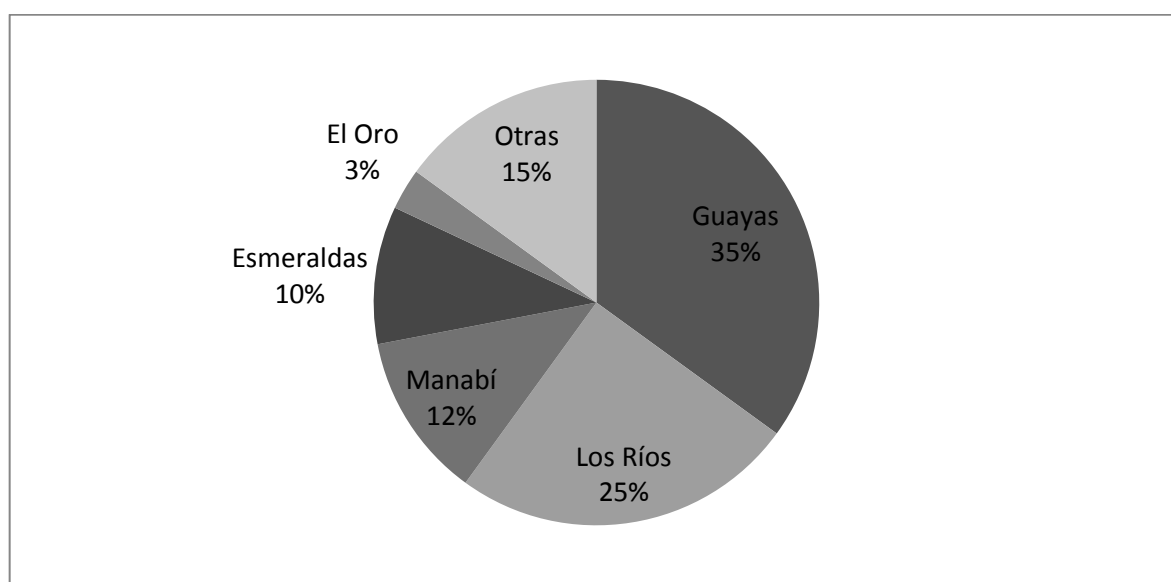
En el país hay aproximadamente 100.000 productores de cacao en grano, los cuales se dividen en pequeños (49%), medianos (39%) y grandes (12%), cuyas actividades principales son la siembra, el manejo del cultivo, cosecha y post-cosecha, y se diferencian entre sí por la superficie de siembra, nivel tecnológico, variedad de cacao producida, y por ende, en el mercado de destino del producto.

En el período 2002 -2009 la producción de cacao fino o de aroma tuvo una evolución constante, con un promedio anual de 91.570 TM. Sin embargo, a partir del año 2006 la producción ha mantenido una tendencia creciente, llegando a su nivel máximo en el año 2009 con un valor de 104.765 TM (Gráfico 4.1.3). A pesar de ello, el incremento de la producción de cacao ordinario (CCN51) es evidente, abarcando el 80% de las nuevas siembras, en especial de la Región Amazónica (Freire, 2012, comunicación personal).

Gráfico 4.1.3: Producción de cacao fino o de aroma 2002 – 2009 (en toneladas)

Fuente: Elaboración propia en base a Donoso, 2011

En lo referente a la producción de cacao fino o de aroma por provincias, en el año 2010, la Región Costa concentró alrededor del 85% de la producción del país. El restante de la producción se distribuyó en provincias como Santo Domingo de los Tsáchilas, Cotopaxi, Bolívar, Napo, Sucumbíos, Orellana, entre otras (Gráfico 4.1.4).

Gráfico 4.1.4: Distribución de la producción de cacao fino o de aroma por provincias 2010 (en porcentaje)

Fuente: Elaboración propia en base a los datos del MAGAP, 2011

iii. Comercialización

La comercialización del cacao en grano abarca desde la compra del cacao a los productores hasta la comercialización en el mercado interno y principalmente externo, ya que el país es un exportador neto de cacao fino o de aroma, por ejemplo en el año 2009, el 96,3% de su producción se destinó a la exportación y el 3,7% al consumo interno.

Los actores relacionados en el proceso de comercialización son los productores, los intermediarios, las asociaciones, los exportadores, los brokers y las industrias de procesamiento nacionales e internacionales. Al cuantificar los actores encargados de la comercialización del cacao fino o de aroma en grano, se determinó que al año 2011 existían alrededor de 1042 actores, distribuidos de la siguiente manera: 358 intermediarios, 540 organizaciones activas, 64 exportadores y 80 importadores.

Las transacciones implicadas en el proceso de comercialización del cacao fino o de aroma en grano dependen principalmente del tamaño del productor y de su grado de asociatividad, funcionando de la siguiente manera:

- Los **productores pequeños no asociados** venden el grano de cacao a los intermediarios, quiénes a su vez lo comercializan con los exportadores. En algunos casos, los productores de determinadas zonas les entregan directamente el cacao a las industrias nacionales de chocolate premium (con quienes mantienen alianzas estratégicas).
- Los **productores pequeños y medianos asociados** entregan el cacao a sus respectivas asociaciones, quiénes comercialización con los exportadores o las industrias internacionales de chocolate premium.
- Los **productores medianos y grandes** comercializan con los exportadores.
- Los **exportadores** venden directamente a industrias procesadoras en los países de destino (Parker y Herrera, 2009) y a brokers internacionales, quiénes a su vez lo distribuyen a las industrias procesadoras de chocolate premium.

El cacao fino o de aroma no tiene un precio diferenciado en las Bolsas internacionales, por lo que su precio se calcula en función del precio pizarra, al cual se le suma un premio por el origen y calidad, el cual puede ser entregado o no dependiendo de los actores involucrados en

la transacción y de las condiciones de negociación pactadas. El precio pizarra, en cambio se basa en las características de la oferta y demanda del mercado mundial del cacao (cacao ordinario).

Al realizar un análisis de los volúmenes de comercialización del cacao en grano en el año 2007, que es el último dato que se encuentra disponible, se determinó que de las 123.000 TM de cacao producidas (cacao fino o de aroma y cacao ordinario), el 72,8% (89.516 TM) se exportó en grano, el 12,6% (15.502 TM) se utilizó en la industria de semielaborados y el 14,6% (17.982 TM) en las industrias de elaborados del país (Donoso, 2011).

Las estadísticas sobre volúmenes y valores de exportación, así como del precio del cacao fino o de aroma se analizarán con mayor profundidad en el desarrollo del Ambiente Comercial.

iv. Industrialización

En el Ecuador existen alrededor de 23 empresas entre grandes y pequeñas dedicadas a la industrialización del cacao, tanto de semielaborados como de elaborados, en las cuales se emplea aproximadamente el 27% de la producción total de cacao. La materia prima para la elaboración de estos derivados es casi exclusivamente el cacao ordinario (CCN51), mientras que el pequeño porcentaje de cacao fino o de aroma de consumo interno es usado por las industrias de chocolate premium.

La etapa de industrialización del cacao sigue una serie de pasos entre los que se indican: selección y limpieza del cacao en grano, tostado y trituration, separación de la cascarilla y otros residuos, y proceso de molienda hasta obtener el licor o pasta de cacao; para la obtención de la manteca y torta de cacao se realiza un proceso de prensado del licor de cacao. La fabricación de chocolate incluye la mezcla y refinado del licor de cacao, la manteca de cacao y otros ingredientes tales como leche y azúcar (Ramírez, 2006).

v. Consumo

El cacao fino o de aroma ecuatoriano es utilizado para la producción de chocolates premium, por lo tanto, el consumo de este producto está dominado por los países de mayor desarrollo

económico, como los de Europa Occidental y América del Norte (Suiza, Alemania, Bélgica, Estados Unidos, Reino Unido y Francia) que abarcan el 60% del mercado (ICCO, 2012).

4.1.3. Conclusiones

El SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador presenta las siguientes características:

- El cacao fino o de aroma del Ecuador es un producto que ha tenido una gran trascendencia a lo largo de la historia, siendo ésta una de las razones para que hoy sea reconocido en el mercado mundial. Son embargo, estas características intangibles no son valorizadas hoy en día.
- El proceso de comercialización del cacao fino o de aroma es muy complejo y largo, ya que existen varios actores implicados.
- El premio por origen y calidad del cacao fino o de aroma ecuatoriano se calcula en base al precio pizarra de la Bolsa, pudiendo éste ser entregado o no, dependiendo del proceso usado para la comercialización del grano. Esto conlleva a que no se generen incentivos para la mejora de la productividad y calidad. Esto genera un elevado nivel de incertidumbre para los actores involucrados.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS - SEGUNDA PARTE

ESTUDIO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DEL SAG DEL CACAO FINO O DE AROMA DEL ECUADOR

4.2.1. Introducción

Este capítulo tiene por objetivo contextualizar el ambiente en el cual se desarrolla el agronegocio, con la finalidad de diagnosticar la posición competitiva del SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador mediante la metodología del Diamante de Porter (Porter, 1998).

4.2.2. Diamante de Porter

El Diamante de Porter está formado por cuatro atributos fundamentales que influyen recíprocamente: a) condiciones de los factores, b) condiciones de la demanda, c) sectores conexos y de apoyo, d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Además de dos variables adicionales que influyen sobre la competitividad del sistema: el gobierno y los hechos fortuitos. Cada atributo del diamante cuenta con variables - en este caso, ajustadas al sector que se va a analizar - que sirven para estudiar la situación competitiva del SAG en análisis.

4.2.2.1. Condiciones de los Factores

Las condiciones de los factores engloban los factores de producción necesarios para el correcto desarrollo del sector. Los factores más importantes para la ventaja competitiva sostenible no son aquellos que pueda heredarse, sino que se crean dentro de una nación, mediante procesos que difieren considerablemente de unas a otras naciones. Por lo tanto, los gobiernos deberían fomentar la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados.

El SAG del cacao fino o de aroma cuenta con buenos factores básicos, que están dados por la localización, condiciones agroclimáticas favorables y características morfológicas y organolépticas únicas de esta variedad. Sin embargo, los factores especializados y avanzados no tienen un gran desarrollo, debido a la marcada heterogeneidad de los productores que

manejan diferentes procesos de cultivo y post-cosecha, lo que dificulta alcanzar estándares de calidad adecuados.

Factores básicos

El Ecuador se encuentra ubicado dentro de una zona geográfica ideal para el cultivo del cacao, es decir, 5° de latitud al Norte y 5° de latitud al Sur de la línea equinoccial. La zona cacaotera comprende las planicies de la Costa y del Oriente ecuatoriano, desde las estribaciones de las Cordilleras Oriental y Occidental de los Andes, hasta el Océano Pacífico en toda su extensión (Quingaísa, 2007) y a una altitud entre 0 a 600 msnm (UTEPI op. cit., 2007).

Las características agroclimáticas son las adecuadas para el desarrollo del cacao. La temperatura media de las zonas de cultivo varia de 22 a 25° C y no se evidencian cambios climáticos marcados (vientos, huracanes, heladas), existiendo mucha nubosidad, especialmente hacia la cordillera, lo que modifica las horas de sol que reciben algunas zonas (Quingaísa, 2007). Un factor que juega en contra es que el clima de la región Costa, cada cierto tiempo, se ve afectado por fenómenos climáticos como la corriente cálida de El Niño, que incrementa las lluvias y la corriente fría de Humbolt, que trae sequía y frío; sin embargo, en la región Sierra, Amazónica y en menor cantidad en la Costa, existen zonas con microclimas adecuados (buena distribución anual de lluvias).

La composición del suelo, en las cercanías a la cordillera, en su mayoría, es de origen ígneo volcánico y cuando más se acercan al mar se vuelven más aluviales, lo que hace que los suelos sean ricos en materia orgánica y elementos nutritivos para los cultivos de cacao (Riveros et al., 2008).

El cacao fino o de aroma ecuatoriano presenta características morfológicas y organolépticas diferenciadas, por ejemplo, su maduración es más larga y lenta que el cacao ordinario, sus almendras son de gran tamaño con cotiledones ligeramente marrones, que cuando se benefician adecuadamente desarrollan un aroma a chocolate delicado, acompañado por un pronunciado sabor floral (Riveros et al., 2008), por lo tanto, son utilizados solamente en la producción de chocolate de alta calidad y para mezclas (mejorador de sabor) (Freire, 2012, comunicación personal) (Anexo I).

Factores generales

La mano de obra utilizada en las fincas de los pequeños productores es familiar, siendo generalmente los varones los encargados de realizar las labores culturales y de manejo del cultivo y las mujeres colaboran en las labores de cosecha y desgrane. La mano de obra en el caso de los productores medianos también es familiar y se contrata trabajadores de forma temporal para realizar los trabajos de mantenimiento como, podas y rozas. A medida que va aumentando el tamaño de los productores la cantidad de mano de obra contratada aumenta. Sin embargo, la disponibilidad de mano de obra para el agro en general, es baja.

Factores avanzados

Las vías de comunicación primarias en general, se encuentran en buen estado, a diferencia de las vías secundarias que no presentan las mejores condiciones de accesibilidad, siendo éste uno de los motivos para la presencia de los intermediarios en la cadena.

Factores especializados

La producción del cacao fino o de aroma es desarrollada por pequeños productores de vasta experiencia y con fuertes vínculos de arraigo a la actividad, conforme va aumentando su tamaño estos vínculos van desapareciendo. Sin embargo, aunque cuenten con la experiencia necesaria en las labores del campo, requieren de capacitación y transferencia tecnológica. Si bien existen instituciones de apoyo como el INIAP, ANECACAO o las propias organizaciones cacaoteras que brindan capacitaciones a los productores, se requiere fortalecer aún los procesos de capacitación sobre manejo del cultivo, beneficio correcto del grano y comercialización, incluso implementar un programa de capacitación a capacitadores. En cuanto al capital humano altamente especializado existe sólo un pequeño número de técnicos.

A pesar de que existe la disponibilidad de material genético de alto rendimiento, la mayoría de los pequeños productores no realizan la renovación de sus plantaciones, incluso estando asociados, esto se debe a los altos costos de renovación y los limitados recursos del INIAP que no le permiten masificar el proceso de investigación – transferencia.

En lo referente a producción científica, existen varios estudios a nivel de pregrado, especialmente sobre el manejo genético de las plantaciones y mejora productiva.

Existen bajos niveles de inversión en la infraestructura de las instalaciones de post-cosecha del cacao, debido a la falta de programas de financiamiento; no obstante, las asociaciones y productores grandes con la finalidad de obtener la certificación de AGROCALIDAD están trabajando en la construcción y adecuación de sus centros de acopio y post-cosecha.

4.2.2.2. Condiciones de la demanda

Michael Porter señala que una de las características importantes para el desarrollo de un sector es el nivel de sofisticación que tiene la demanda, ya que una demanda sofisticada tenderá a realizar exigencias al productor que lo incentiven al desarrollo de su oferta.

Por tratarse de un producto de tipo especialidad, el tamaño de la demanda se acota a un segmento de mercado alto y no a un mercado masivo. En la actualidad toda la demanda se circunscribe al mercado externo, puesto que prácticamente la totalidad del cacao fino o de aroma se destina a la exportación. La demanda interna es muy simple, nada sofisticada y exigente, con un consumo per cápita muy bajo. En cambio, la demanda externa es muy sofisticada y exigente, ya que para cuidar la calidad de sus productos, la mayoría de fabricantes de chocolates finos utilizan materias primas de primera calidad y protegen sus recetas tradicionales (UTEPI, 2007).

a. Tendencias del mercado de cacao fino o de aroma

El mercado internacional del cacao fino o de aroma, comparado con el cacao ordinario, es considerado pequeño (5% del cacao total mundial) y altamente especializado. Se comercializa bajo criterios de calidad de manera concertada, casi puntual y destinada a la producción de chocolates finos o premium, que cada vez son más demandados por un conjunto de consumidores exigentes que pagan por su calidad. Es, por tanto, esencial para los fabricantes de chocolate y las empresas que trabajan en el sector premium, asegurar un abastecimiento duradero de materias primas con una calidad consistente, por lo que muchas de estas empresas van directamente a los orígenes, seleccionan a mano la variedad que desean y trabajan con los

productores en el proceso de fermentación y secado (Centro para la competitividad de Ecoempresas, 2010).

En los últimos años, ha existido un crecimiento constante en la demanda del cacao fino o de aroma, mucho más rápido que la demanda de cacao ordinario, el cual está a la baja en el mercado mundial. Si bien, éste registró un descenso en el año cacaotero 2008/2009 debido a la crisis económica mundial, se recuperó rápidamente. Habitualmente, el cacao fino o de aroma se vende mucho más caro y a futuro, es decir, con contratos a largo plazo, para asegurar la calidad requerida en los chocolates oscuros con alto contenido de cacao y que se consumen en los mercados de Nueva York, París, Londres, Bruselas y Tokio (Riveros et al., 2008).

El consumo de cacao fino o de aroma está relacionado con la demanda industrial del producto para la elaboración de chocolate premium, que en este caso está dominado por los países de mayor desarrollo económico como los de Europa Occidental y América del Norte (Suiza, Alemania, Bélgica, Estados Unidos, Reino Unido y Francia), los cuales representan más del 60% del mercado, incluso durante las dificultades económicas de los últimos años, el chocolate se sigue considerando como un lujo asequible (ICCO, 2012). El consumo está orientado por el creciente interés en los productos de chocolate de primera calidad, sobretudo en chocolates de alto contenido de cacao, origen conocido, con sus propios sabores distintivos y producidos de manera responsable (ICCO, 2012). Por ejemplo, en el año 2006, el 33% de todos los bombones de chocolate vendidos en el mercado era de chocolate negro (Riveros et al., 2008).

Estas exigencias en el consumo han permitido el desarrollo de nuevas estrategias empresariales como el surgimiento de micro fábricas que producen lotes cortos y de especialidad, garantizando así el origen y calidad del producto. Esta coyuntura evidentemente, favorece la inserción del cacao fino o de aroma ecuatoriano al mercado mundial.

b. Consumo

En el año cacaotero 2010/2011 la región europea representó el 48% del consumo total mundial de cacao (comparado con el 51% del 2002/2003), seguida de una tendencia parecida

en las Américas con 33% (comparado con el 34%); en cambio, la cuota de Asia aumentó del 13% al 15% y la de África del 2% al 3% (ICCO, 2012). Asimismo, el consumo mundial *per cápita* de cacao también registró una pauta de crecimiento parecida a lo largo de este período, elevándose de 0,54 kg en 2002/2003 a 0,61 kg en 2010/2011. Cabe destacar que el único descenso durante el período se produjo en 2008/2009, durante la desaceleración económica mundial (ICCO, 2012).

4.2.2.3. Clúster y Sectores conexos y de apoyo

El tercer determinante genérico de la ventaja nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos. Este atributo genera lo que Porter denomina clusters de empresas competitivas internacionalmente.

Porter (1990) señala que estos sectores son aquellos que contribuyen directa o indirectamente a la rentabilidad del sector y su desarrollo competitivo. Notoriamente, el sistema de agronegocios del cacao fino o de aroma dista de funcionar como un clúster.

A continuación, se describen los sectores de apoyo a la cadena del cacao.

a. Investigación, desarrollo y extensión

La investigación en temas relacionados a la producción y comercialización del cacao fino o de aroma, es llevada por las Estaciones Experimentales del INIAP, AGROCALIDAD, ANECACAO, algunas Universidades Estatales, PROECUADOR, entre otros.

Si bien los esfuerzos en la investigación y desarrollo son numerosos, éstos se han implementado de manera poco coordinada. Los proyectos desarrollados son dispersos, heterogéneos y transitorios en muchos de los casos, es decir, que hasta la actualidad no se ha establecido una estrategia conjunta entre productores, asociaciones, instituciones de apoyo y empresas privadas para establecer alternativas que permitan mejorar los procesos y potenciar el sector.

Esto se ve aunado a la falta de un programa de extensión agrícola y a los limitados recursos de los sectores de apoyo para la difusión y socialización de las investigaciones. Además,

existe un bajo nivel de sectores relacionados con el sistema, que compartan insumos, tecnología y habilidades; al mismo tiempo, los sectores de soporte son escasos, como proveedores locales especializados, institutos de I+D, centros de formación que trabajen con el sector, etc.

b. Logística y transporte

El cacao de aroma al no ser un producto perecedero no necesita condiciones especiales para su transporte. Sin embargo, cuando va a ser comercializado en el mercado doméstico debe ser colocado en sacos de yute de 50 kg que protegen al cacao contra la acción de agentes externos e impiden la alteración de sus propiedades físicas o químicas. Según norma internacional, para el cacao de exportación se debe usar sacos de yute libre de aceite mineral de 69 kg perfectamente etiquetados.

c. Financiamiento

No se han creado políticas agrarias para el financiamiento, inversión y desarrollo de seguros (ante fenómenos climáticos) exclusivos para este sector. La financiación es un factor que puede explicar con claridad la decisión de adoptar o rechazar una nueva tecnología, pues existe un costo asociado en la adopción de una determinada práctica. Al disponer de dinero suficiente al agricultor puede adoptar tecnologías que implican una inversión económica.

El distrito agroindustrial o agrocomercial deriva de la teoría marshalliana que relaciona la localización espacial con la actividad económica dentro de la llamada economía regional. Es pertinente distinguir entre localización espacial y territorio. El territorio incluye aspectos geográficos, históricos, institucionales, organizacionales, tecnológicos y culturales. El concepto de territorio resulta de una compleja interacción sistémica entre las actividades humanas y el medio ambiente que determinan fenómenos particulares en función de esa misma relación, por ejemplo, reducción de costos de transacción, asociativismo, gobernanza efectiva y cooperación (Ordóñez, 2000).

Al llevar estos conceptos al SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador, se determina que las unidades de producción agrícola se encuentran dispersas por todo el territorio nacional y en la mayoría de los casos, están alejadas de los principales agentes de comercialización. Si bien

existen productores asociados, representan sólo el 35%. Todo esto repercute sobre los costos de producción y comercialización, con mayor impacto sobre las unidades de escalas bajas de producción que son las que predominan en el sector.

4.2.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Determinar la forma en que las empresas compiten y colaboran, su gerenciamiento y su forma de vinculación con otros actores, tienen un impacto directo en el funcionamiento y competitividad del sector. Este atributo se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a los actores a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global", que les permita expandirse a otros mercados.

El SAG del cacao fino o de aroma es especialmente débil en esta determinante del Diamante de Porter. La rivalidad interna entre la mayor parte de los actores del sector es baja, siendo la presión entre los actores hacia la innovación también baja. Sin embargo, ante las nuevas tendencias y competitividad del mercado externo, la rivalidad entre las industrias de elaborados (chocolates) está en aumento; esto se visualiza en la creciente cantidad de marcas nacionales de chocolates finos que llegan a este mercado, en la investigación y desarrollo constante de nuevos productos, inversión en marca, entre otros.

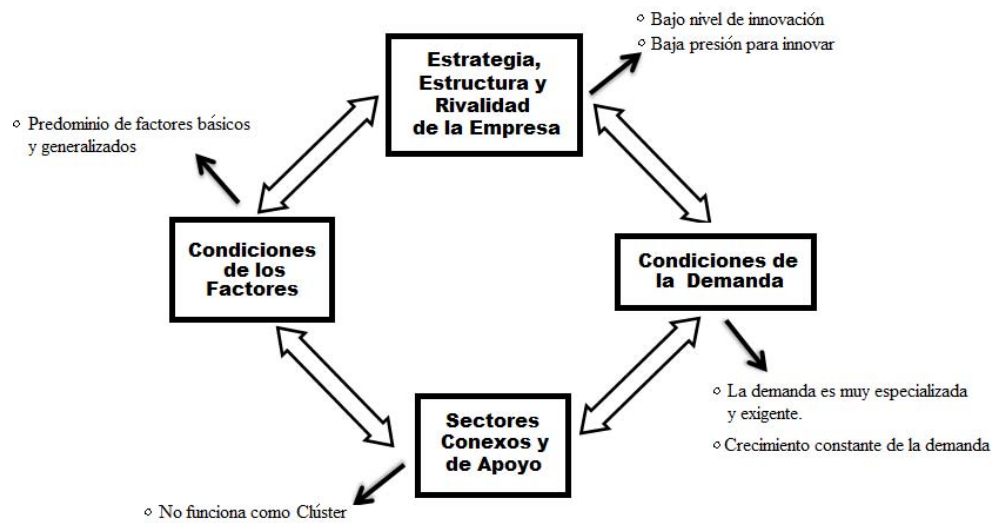
La rivalidad interna, crea presiones sobre los actores para que mejoren e innoven pero en el producto bajo estudio, esto no ocurre, debido a que la demanda es mayor a la oferta y a falta de incentivos en cuanto al precio, por lo tanto los actores no se sienten forzados a innovar para crecer en el mercado.

4.2.2.5. El Gobierno y los hechos fortuitos

La actuación del Gobierno influye positiva o negativamente en la dinámica de las ventajas competitivas de una nación. Estas variables complementarias del Diamante de Porter, si bien son de importancia, no serán abordadas dado que escapan al alcance de este trabajo.

En el Gráfico 4.2.1 se resume la intensidad de los determinantes de las ventajas competitivas del SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador.

Gráfico 4.2.1: Diamante de Porter adaptado al SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador



Fuente: Elaboración propia en base al análisis de fuentes de información secundaria.

4.2.3. Conclusiones

En el análisis de la posición competitiva del cacao fino o de aroma, a través de los atributos del Diamante de Porter, se determinó que si bien el SAG cuenta con buenos factores heredados, existe una baja dotación de factores especializados y avanzados que le restan competitividad. La baja rivalidad de los actores debido a la falta de financiamiento para la inversión e incentivos en cuanto al precio final del producto, conducen a una baja innovación, impactando directamente en la competitividad de sector.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS - TERCERA PARTE

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO DEL SISTEMA DEL CACAO FINO O DE AROMA DEL ECUADOR

4.3.1. Introducción

En este capítulo se desarrolla el Análisis Estructural Discreto, tal como se planteó en la metodología, comprendido dentro de la etapa 4 del Método EPESA (Senesi, 2009). Para esto se analiza los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y comercial del SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador, con especial énfasis en el ambiente organizacional, para poder abordar el análisis de las transacciones más importantes y de forma tal de identificar las posibles restricciones que desde estos aspectos podrían afectar negativamente la inserción del producto en el mercado externo.

4.3.2. Análisis Estructural Discreto

4.3.2.1. Ambiente Institucional

El ambiente institucional del Sistema de Agronegocios del Cacao en Ecuador, está enmarcado por la intervención del Estado Ecuatoriano con el apoyo de AGROCALIDAD, a través de la ejecución de políticas públicas, normativas técnicas y reglamentaciones sanitarias, con lo que se busca garantizar el estado fitosanitario de las plantas, centros de acopio, bodegas y el grano de exportación.

Uno de los aspectos a destacar dentro del ambiente institucional es la ausencia de una Ley de fomento y desarrollo para el SAG del cacao fino o de aroma, que establezca los deberes y derechos de cada una de las partes. La actual normativa técnica y reglamentación sanitaria detallada en los Anexos II y V se encuentra enfocada a establecer los requisitos básicos del cacao beneficiado, asegurar la no mezcla del cacao fino o de aroma y del ordinario para exportación y suministrar los permisos correspondientes para dicha actividad. Sin embargo, no se estipulan parámetros estandarizados en cuanto a la cosecha, post-cosecha, características organolépticas y **precio diferenciado** del cacao fino o de aroma. Asimismo, se podría decir que el cumplimiento de esta normativa solo es aplicado por los grandes productores y las

asociaciones cacaoteras, quienes se ven obligados a ejecutar dichas acciones para poder exportar.

Desde el año 2012 las asociaciones de productores de cacao fino o de aroma bajo el amparo del MAGAP como autoridad rectora vienen trabajando en el Proyecto de Ley de Fomento y Desarrollo del Cacao Nacional Fino de Aroma, cuyo objetivo principal es actualizar y adecuar los marcos jurídicos y normativos relacionados con el cacao que permita la ejecución eficaz de acciones de fomento y desarrollo del sector cacaotero pero hasta la fecha aún es un tema pendiente de resolución. Sin embargo, no existe una ley que proteja hoy en día el derecho de propiedad del cacao fino o de aroma.

Otro punto muy importante a tener en cuenta es que el ambiente institucional presenta constantes cambios e incumplimientos por parte de los entes reguladores, lo cual ha creado un clima de escepticismo e inestabilidad especialmente en los pequeños productores, quienes se muestran negativos ante los proyectos a ejecutarse. En cambio, los grandes productores al poseer un poder adquisitivo y de negociación más alto, no se ven afectados de sobremanera por estos cambios.

La Ley básica relacionado con la calidad fitosanitaria del material vegetativo, incluyendo el cacao en grano, es la Ley de Sanidad Vegetal, reglamentada en el Registro Oficial Suplemento 315 el 16/04/2004 estableció que la Autoridad Nacional Competente (en la actualidad AGROCALIDAD) debe prevenir y controlar las plagas y enfermedades que afectan los cultivos agrícolas. Además, debe inspeccionar las propiedades agrícolas y establecimientos dedicados a la propagación y venta de material vegetativo; obligando a éstos últimos a requerir la autorización correspondiente para su funcionamiento. Finalmente, se establece que para la importación y exportación de material vegetativo no industrializado, se requerirá del Certificado Fitosanitario.

Por lo que en la actualidad se viene trabajando en la implementación de importantes reglamentaciones y resoluciones para el sector cacaotero del país. AGROCALIDAD trabaja en el registro y certificación de los viveros y productores de material vegetal de cacao y de los centros de acopio y bodegas de almacenamiento de cacao, así como el registro de los exportadores de cacao y la emisión del Certificado de Calidad del cacao (Anexo II). Además, se han establecido algunas resoluciones y decretos que promueven el desarrollo de la

actividad cacaotera en el Ecuador (Anexo III). Finalmente, se cuenta con normativa técnica sobre los requisitos básicos que debe cumplir el cacao en grano (cacao ordinario y cacao fino o de aroma) para su comercialización (NTE INEN 176:2006) y los ensayos de laboratorio que se tienen que realizar para el efecto (Anexo IV y V).

4.3.2.2. Ambiente Organizacional

En el ambiente organizacional se presentan y describen los actores para luego profundizar en sus relaciones, tomando la transacción como unidad de análisis. Entre los actores involucrados en el SAG están: proveedores, productores, asociaciones, industrias, intermediarios, exportadores e importadores.

a) Los proveedores

Los proveedores están divididos en proveedores de material genético y de insumos agrícolas.

En cuanto a material genético el **Estado** es uno de los proveedores más importantes, las Estaciones Experimentales Tropicales del INIAP disponen de clones o cultivares de alta producción con tolerancia a las enfermedades y con características propias de la Variedad Nacional sabor "Arriba". Entre los viveros privados que se dedican a la propagación de material vegetativo están: la Asociación de Viveros de Cacao Nacional Fino de Aroma "Néctar del Campo", Vivero de Cacao "El Paraíso", Vivero Ecuasemillas, Viveros Vitaliano Saravia y ANECACAO, éste último otorga un subsidio al precio para pequeños y medianos productores, con la finalidad de promover la producción. Sin embargo, en la actualidad, la oferta de plantas de cacao ordinario (CCN51) es lo que predomina.

Los proveedores más importantes de insumos agrícolas son: Ecuaquímica, Agripac y AFECOR, seguidos de la Importadora Industrial Agrícola Del Monte S.A y Solagro; que proveen a los productores principalmente fertilizantes y agroquímicos para el control de maleza, enfermedades y plagas. Como consecuencia del bajo uso de insumos agrícolas por parte del sector, los comercios pertenecen al rubro de "ramos generales" (Tabla 4.3.1).

Tabla 4.3.1: Principales proveedores de insumos agrícolas para el cacao

PROVEEDORES	INSUMOS AGRÍCOLAS				
	Fertilizantes	Insecticidas	Herbicidas	Fungicidas	Coadyuvantes
AFECOR	x	x	x	x	
Agripac	x	x	x	x	
ANECACAO	x				
Bioagrotecsa Cía. Ltda.	x				
Bio Research S. A.				x	
Boschetti	x				x
Crystal Chemical			x		
Ecuaquímica	x	x	x	x	x
Fertisa	x		x		
Global Organics	x			x	x
Importadora Industrial Agrícola Del Monte S.A	x			x	x
INIAP	x				
Solagro		x	x	x	
Tecnifertpac S.A.	x				
Yara	x				

Fuente: Elaboración propia en base a datos de AFECOR (2012), ANECACAO (2012), Bioagrotecsa Cía. Ltda. Bio Research S. A. (2012), Boschetti (2012), Crystal Chemical (2012), Ecuaquímica (2012), Fertisa (2012). Importadora Industrial Agrícola Del Monte S.A (2012), INIAP (2012), Solagro (2012), Tecnifertpac S.A. (2012)

b) Los productores

Según los datos del Censo Nacional Agropecuario del Ecuador del año 2006 se contabilizaron 96.828 Unidades de Producción Agropecuaria (UPAS), 58.466 UPAS de cultivo solo de cacao y 38.362 UPAS de cultivo asociado (café, plátano, banano, papaya, cítricos y especies maderables). Alrededor del 49% son pequeños productores con fincas de menos de 10 hectáreas y 47.451 UPAS, el 39% son medianos productores con fincas de 10 hasta 50 hectáreas y 37.756 UPAS, y el 12% son grandes productores con fincas de más de 50 hectáreas y 11.621 UPAS. (Quingaísa, 2007) (Tabla 4.3.2).

Tabla 4.3.2: Unidades de Producción Agropecuaria y hectáreas productoras de acuerdo al tipo de productor cacaotero (en número de UPAS, hectáreas y porcentaje)

Tipo de productor	Tamaño finca Ha	Cultivo solo			Cultivo asociado		
		No. UPAS	Hectáreas	%	No. UPAS	Hectáreas	%
	Menos de 1,0	2.817	1.133		1.596	638	
	De 1,1 a 2,0	4.146	3.792		2.337	2.278	
	De 2,1 a 3,0	4.088	5.697		2.812	4.601	
	De 3, 1 a 5,0	6.271	12.469		4.449	10.549	
	De 5,1 a 10,0	11.395	35.393		7.540	28.613	
Pequeño	< 10 ha	28.717	58.484	49%	18.734	46.679	49%
	De 10,1 a 20,0	9.941	43.825		7.808	41.127	
	De 20,1 a 50,0	12.082	69.843		7.925	58.921	
Mediano	10 - 50 ha	22.023	113.668	38%	15.733	100.048	41%
	De 50,1 a 100,0	5.504	37.680		2.774	25.612	
	De 100,1 a 200,0	1.576	16.145		805	10.125	
	Más de 200,1	646	17.170		316	8.809	
Grande	> 50 ha	7.726	70.995	13%	3.895	44.546	10%
	TOTAL	58.466	243.147		38.362	191.273	

Fuente: Elaboración propia en base a Quingaísa op. cit., 2007

La producción de cacao es una actividad que está **desarrollada mayoritariamente por pequeños y medianos productores que abarcan el 88%** de las Unidades de Producción Agropecuaria de cacao del país, comprendiendo un total de 318.879 hectáreas de cultivo entre solo y asociado, los mismos que realizan un manejo del cultivo convencional/tradicional. En cambio, **los grandes productores** manejan un cultivo extensivo/tecnificado, abarcando el 12% de las UPAS con 115.541 hectáreas de cacao. En la Tabla 4.3.3 se expone las principales características de cada categoría de productores.

La producción de cacao fino o de aroma a nivel nacional, en mayor cantidad, es realizada por pequeños productores con fincas de menos de 10 hectáreas, los cuales generalmente producen cacao fino o de aroma amigable con la biodiversidad, usando un manejo de cultivo tradicional, con el escaso o nulo uso de plaguicidas, mano de obra y tecnología, a diferencia de los productores medianos quiénes realizan labores de fertilización, control de plagas y podas fitosanitarias.

Uno de los principales problemas de los pequeños productores son sus bajos recursos económicos y la falta de financiamiento exclusivo para el sector, dificultándoles realizar todas las inversiones necesarias en sus fincas cacaoteras.

Tabla 4.3.3: Características de los productores de cacao del Ecuador

TIPO DE PRODUCTOR	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
Pequeños: (47.451 UPAS)	<ul style="list-style-type: none"> a) Tamaño de la fina: menos de 10 hectáreas b) Variedad: cacao fino o de aroma. c) Manejo del cultivo: convencional/tradicional. d) Rendimiento: 5 - 7 quintales /ha. e) Uso de fertilizantes y pesticidas: escaso o nulo f) Labores culturales (poda y control de maleza): mínimas, y en caso de efectuarlas, se las realiza manualmente. g) Sistema de riego: el 90% no posee sistemas de riego h) Mano de obra: familiar en su totalidad. Los hombres participan en los procesos de manejo del cultivo y las mujeres en las labores de cosecha y desgrane. i) Sistema de fermentación: montones de caca, sacos de plástico o yute y en cajas de madera j) Sistema de secado: natural al sol
Medianos: (37.756 UPAS)	<ul style="list-style-type: none"> a) Tamaño de la fina: de 10 a 50 hectáreas b) Variedad: cacao fino o de aroma. c) Manejo del cultivo: convencional/tradicional. d) Rendimiento: 10 - 15 quintales /ha. e) Uso de fertilizantes y pesticidas: escaso, la fertilización se realiza con productos biológicos elaborados en la misma finca y con materiales del medio. f) Labores culturales (poda y control de maleza): medias g) Sistemas de riego: poco tecnificados h) Mano de obra: generalmente es familiar y se contrata trabajadores de forma temporal para realizar las tareas de mantenimiento. i) Sistema de fermentación: cajas de madera a desnivel o tendales j) Sistema de secado: natural o combinada con secado artificial
Grandes: (11.621 UPAS)	<ul style="list-style-type: none"> a) Tamaño de la finca: más de 50 hectáreas b) Variedad: cacao fino o de aroma y mayoritariamente cacao CCN51. c) Manejo del cultivo extensivo y tecnificado. d) Rendimiento: 25 a 30 quintales /ha/año e) Uso de fertilizantes y pesticidas: alto f) Labores culturales (poda y control de maleza): altas g) Sistemas de riego: tecnificados. h) Mano de obra: intensiva y contratada. i) Sistema de fermentación: tendales j) Sistema de secado: artificial

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Campos (2011), Estupiñán (2011), FAO (2010), Quingaísa (2007), Sotomayor (2011)

Para la mayoría de los pequeños y medianos productores cacaoteros el 60% de su presupuesto es financiado por el negocio del cacao (Freire, 2012, comunicación personal). Sin embargo, para alrededor del 40% de estos productores la actividad cacaotera no constituye su

principal fuente de ingreso agrícola, ya que la complementan con la producción de café, plátano, banano, papaya, cítricos y especies maderables.

A pesar que la mayor parte de pequeños y medianos productores poseen cultivos de cacao fino o de aroma, debido a un tema de tradición, cultura y *Know How*, en los últimos años, un número considerable de éstos ha introducido en sus fincas variedades más productivas, de menor vulnerabilidad a los cambios climáticos, como el cacao ordinario (CCN51) (González, 2011).

En general los productores más grandes, con fincas de más de 50 hectáreas, se caracterizan por usar clones de alto rendimiento, por un mejor manejo del cultivo y el empleo de sistemas de riego tecnificados, lo que les ha permitido obtener mayores rendimientos. No obstante, la mayoría de los grandes productores se dedican al cultivo de cacao ordinario (CCN51).

c) Asociaciones de productores

En el país existen alrededor de 540 organizaciones cacaoteras que aglutinan a unos 35.000 productores de cacao fino o de aroma, los cuales construyeron sistemas de comercialización asociativa que les permite dinamizar las economías locales llevando bienestar y un mejor vivir a los productores organizados (Freire, 2012, comunicación personal). Generalmente, en muchos de los casos, estas organizaciones además de dedicarse a la producción de cacao, se dedican al acopio y comercialización, dirigiendo el producto a exportadores o industrias internacionales de chocolate premium.

En el país se evidencian tres modelos asociativos, los cuales se manejan de manera jerárquica, teniendo como ente máximo la denominada organización de tercer grado.

Las organizaciones de tercer grado tienen derecho privado y autónomo y se rigen por su propio Estatuto y Reglamento Interno, están conformada por organizaciones de segundo grado, que a su vez agrupan a asociaciones de primer grado. En el país existe una sola organización de este tipo y es la Asociación Coordinadora Ecuatoriana de Productores de Cacao Nacional Fino de Aroma (ACEPROCACAO) que se creó con la finalidad de representar, apoyar y defender a los productores, así como mejorar las condiciones y calidad de vida de sus familias.

Además, a nivel provincial las asociaciones de productores conjuntamente con los Municipios y el Gobierno Provincial conforman las denominadas “Mesas de Cacao”, cuya finalidad es el intercambio de información, capacitación, búsqueda de mercados, entre otros. Actualmente, la ACEPROCACAO, está conformada por 450 organizaciones y 12 Mesas del Cacao (ACEPROCACAO, 2012).

Las organizaciones de segundo grado legalmente están constituidas por varias organizaciones de base o de primer grado que buscan objetivos comunes, como mejorar sus condiciones de producción y comercialización, mediante el apoyo de organismos nacionales e internacionales, logrando establecer relaciones de confianza y credibilidad entre todos sus asociados. En el proceso de comercialización del cacao, juegan un papel importante, puesto que permiten estandarizar sus procesos y la calidad del grano, a través de sus centros de acopio, en donde realizan la fermentación, secado y clasificación. Las organizaciones de Segundo Grado más importantes se encuentran contenidas en la Tabla 4.3.4.

Tabla 4.3.4: Características de las principales organizaciones de segundo grado

NOMBRE	AÑO	Nº ORG. 1er GRADO	Nº SOCIOS	PRODUCCIÓN ANUAL	UBICACIÓN	CERTIFICACIÓN
UNOCACE	1999	18	1800	1500 TM	Los Ríos, Guayas, El Oro y Bolívar.	Orgánica
Fortaleza del Valle	2006	5	700	1550 TM	Manabí.	Orgánica Comercio justo
FEDECADE	1994	12	800	1200 TM	Guayas, Azuay, el Oro y Esmeraldas	Ninguna
Fundación Maquita Cushunchic	1989	16	***	7308 TM	Manabí, Los Ríos, Guayas, El Oro y Bolívar.	Orgánica Comercio justo
FONMSOEAM	2000	12	300	130 TM	Esmeraldas	Orgánica Comercio justo
APROCANE	2000	***	32	200 TM	Esmeraldas	Orgánica

Fuente: Elaboración propia en base a Avero (2011), GESOREN-GIZ (2011), FEDECADE (2012) Fortaleza del Valle (2012), UNOCACE (2012)

Las organizaciones de primer grado o de base son agrupaciones de pequeños productores ubicados en distintas zonas cacaoteras, que para su funcionamiento mantienen estatutos regulatorios y reglamentos internos. Los socios de estas organizaciones constituyen el eje primordial para mantener un sistema de producción y comercialización eficiente, debido a que de su producción dependen los demás eslabones de la cadena. Son dos las organizaciones de primer grado de mayor renombre (Tabla 4.3.5).

Tabla 4.3.5: Características de las principales organizaciones de primer grado

NOMBRE	AÑO	N° SOCIOS	PRODUCCION ANUAL	UBICACIÓN	CERTIFICACIÓN
Kallari	2003	800	101 TM	Napo	Orgánica
Asociación San Carlos	2005	1000	100 TM	Orellana	Orgánica Rainforest Alliance

Fuente: Elaboración propia en base a GESOREN-GIZ (2011)

Las acciones colectivas de las asociaciones han llevado a un crecimiento sustancial del sector de cacao fino o de aroma, lo que ha permitido su posicionamiento en nichos de mercado específicos y el establecimiento de contratos directos con las industrias de chocolate premium en el extranjero, pudiendo así, trasladar al productor parte del plus de precio por un producto de origen y calidad garantizado (González, 2011).

La incertidumbre relacionada al precio del cacao fino o de aroma, ha llevado a que muchas de las asociaciones opten por certificar su producción con sellos de calidad orgánicos, de comercio justo y Rainforest Alliance, etc., siendo una de las más exitosas la certificación orgánica. Sin embargo, debido a la poca retribución en cuanto al “premio” por certificación, los altos costos de la certificación y la inestabilidad de los mercados, que no demandan toda la oferta potencial, varias asociaciones están abandonando algunas certificaciones. Los premios recibidos por cacao certificado se detallan en el Ambiente Comercial. En el año 2009 la superficie estimada de cacao fino o de aroma con certificación (orgánico, comercio justo, Rainforest Alliance) fue de 20.000 ha en 12.300 UPAS y una exportación de alrededor de 4.300 TM (FAO, 2010).

d) La industria

En la industria de procesamiento de cacao participan tanto empresas grandes como pequeñas y artesanales, con una capacidad instalada de alrededor de 70.000 toneladas anuales (Ramírez, 2006).

Industria de semielaborados

Son grandes y pequeñas industrias encargadas de procesar el grano de cacao hasta alguna de sus etapas intermedias como, manteca de cacao (34%), licor o pasta de cacao (28%), torta de cacao (21%) y polvo de cacao (17%) (Biocomercio sostenible, 2006). A su vez, éstos son

comercializados en el mercado interno y externo para la elaboración de chocolates y confitería.

La materia prima utilizada en esta industria es en su gran mayoría cacao ordinario (CCN51), debido al tamaño uniforme de sus pepas y a su alto contenido de grasa (52%), eso lo hace muy apetecido por esta industria (Freire, 2012). No obstante, existen casos muy puntuales de industrias más pequeñas y artesanales que utilizan cacao fino o de aroma para la producción de semielaborados, tal es el caso de Products SKS Cía. Ltda., Fundación Familia Salesiana, entre otras.

Existen alrededor de doce industrias de semielaborados, entre las que destacan: Transmar Commodity Group del Ecuador S.A., Cafiesa “Triari S. A.”, Ecuador Cocoa & Coffee Ecuacoffee S.A., Compañía Ecuatoriana Productora de Derivados de Cocoa C.A Ecuacocoa, Nestlé del Ecuador S.A., Chocolates Finos Nacionales “Cofina S. A.”, Ferrero del Ecuador S.A., Products SKS Cía. Ltda. y Edeca S.A. (ANECACAO, 2011), a las que se suman pequeñas empresas que producen semielaborados para el consumo interno como, Fundación Familia Salesiana y Asociación de Chocolatera Ambateña (CORPEI, 2009) (Tabla 4.3.6).

Tabla 4.3.6: Principales Industrias de Semielaborados del Ecuador.
Desagregado por semielaborados que procesan. 2011

INDUSTRIAS	PRODUCTOS SEMIELABORADOS DE CACAO				
	Licor o pasta de cacao	Manteca de cacao	Polvo de cacao	Torta de cacao	Nibs de cacao
Asociación Chocolatera Ambateña	x				
Cafiesa “Triari S. A.”	x	x	x	X	x
Cofina S.A.	x	x	x	X	
Ecuacocoa	x	x	x	X	x
Ecuador Cocoa & Coffee Ecuacoffee S.A.	x	x	x		
Edeca S.A.		x			
Ferrero del Ecuador S.A.	x	x	x		
Fundación Familia Salesiana	x	x			
Products SKS Cía. Ltda.	x				x
Nestlé del Ecuador S.A.	x	x	x		
Transmar Commodity Group del Ecuador S.A.	x				

Elaboración propia en base a datos de ANECACAO (2011) y Mena (2006)

Industria de elaborados

En este eslabón de la cadena convergen grandes industrias y pequeñas que ofrecen productos convencionales y diferenciados en varias presentaciones. Estas industrias tras un proceso de industrialización o elaboración artesanal producen chocolate, que puede ser: barras, bombones, coberturas, en polvo, relleno, y un sinnúmero de manufacturas más, obtenidos a partir de mezclas de algunos semielaborados (dependiendo de la formulación) con otros ingredientes como leche, azúcar, frutos secos, etc. (ANECACAO, 2010).

La materia prima (semielaborados) utilizados para la fabricación del grueso de estos productos, proviene en su mayoría del procesamiento del cacao ordinario (CCN51), salvo el caso de pequeñas industrias de chocolate premium que utilizan semielaborados provenientes de cacao fino o de aroma.

Las principales industrias que procesan el cacao hasta productos elaborados son: Nestlé del Ecuador S.A. y Ferrero del Ecuador S.A. (empresas multinacionales), La Universal S.A., Confiteca C.A. y Ecuacocoa (empresas nacionales). Además, existen pequeñas empresas chocolateras como, la Fábrica BIOS, La Perla, Chocolateca, Ecuatoriana de Chocolates S.A., Cocoa Chocolatier, Tulicorp, Products SKS Cía. Ltda., Fundación Familia Salesiana, Pacari, entre otras.

A pesar de que el Ecuador es un exportador neto de cacao en grano, dejando una mínima cantidad para el consumo interno, en la actualidad esta tendencia está cambiando, pues los productores nacionales, todavía en pequeña escala, están elaborando chocolate gourmet con certificaciones de origen y altos porcentajes de cacao fino o de aroma (Jácome, 2010). Esto se debe a que el cacao al ser un insumo, el mayor porcentaje de ganancias dentro de la cadena de valor es llevado por la industria de chocolate que comercializa el producto final (Parker y Herrera, 2009).

En este marco se han desarrollado ideas innovadoras de producción de chocolate gourmet, con la elaboración de tabletas que mezclan cada vez más cantidad de cacao fino o de aroma con frutos y especias como maracuyá, ají, mortiño y jengibre, como es el caso de marcas comerciales como Caoni, Chukululu y Pacari que venden cacao con la denominación “100% Cacao Arriba”. Además, existen otras empresas como Yachana Gourmet, Confiteca C.A.,

Tulicorp y Fundación Familia Salesiana, que elaboran chocolates finos con alto contenido de cacao (Jácome, 2010).

Alrededor de 25 empresas exportan chocolate elaborado principalmente a base de cacao fino o de aroma, pero solo unas ocho concentran cerca del 90% de los envíos. Las marcas comerciales de los chocolates de exportación son: Pacari, República del Cacao, Chukululu, Cacaoyere, Hoja Verde Gourmet, Kallari, Caoni y Yachana Gourmet (PROECUADOR, 2011).

e) Intermediarios

Los intermediarios se clasifican en minoristas y mayoristas, y difieren en su capacidad de compra e infraestructura. Los intermediarios se encargan de acopiar la producción de cacao de pequeños productores, quiénes generalmente no se encuentran asociados y están alejados y dispersos geográficamente. Los intermediarios están distribuidos principalmente en las provincias de Los Ríos, Guayas, Manabí y Esmeraldas (Donoso op. cit., 2011).

La función de los intermediarios minoristas o locales es comprar y vender pequeños volúmenes de cacao fino o de aroma y ordinario (CCN51), fermentado o sin fermentar, seco o húmedo, dando poca importancia a la calidad del cacao (Conservación y Desarrollo, 2009). El cacao recolectado es entregado semanalmente a los intermediarios mayoristas, quiénes dependiendo del producto recibido realizan las actividades de post-cosecha del grano, para luego comercializarlo con los exportadores y las industrias procesadoras nacionales, dependiendo de las negociaciones preestablecidas.

Los intermediarios al ser actores nómadas e informales del proceso de comercialización, ya que no se disponen de datos consistentes sobre quiénes son, juegan un papel negativo en el sistema de comercialización, sobre todo en la calidad del producto, pues al realizar la función de acopio, provocan la mezcla del cacao fino o de aroma con cacao ordinario durante el avance dentro de la cadena, ya que a ellos no les interesa comprar ni vender calidad sino cantidad y siempre buscan aprovisionarse en época de cotizaciones bajas (Flores, 2007).

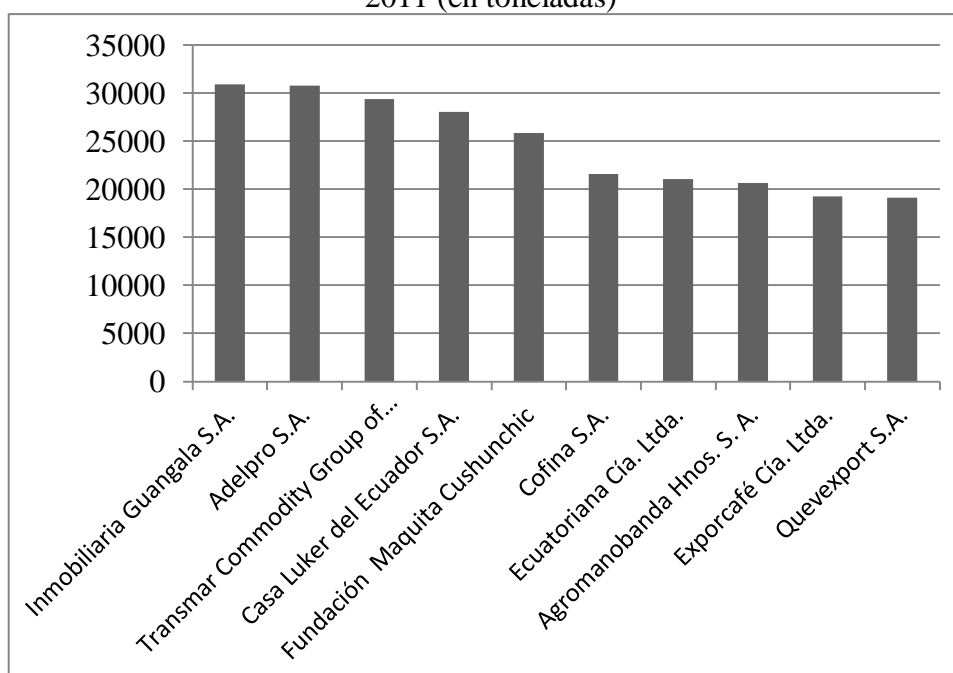
f) Exportadores

En promedio en el país existen alrededor de 64 exportadores de cacao en grano, entre empresas, asociaciones cacaoteras y personas naturales. Algunas empresas exportadoras cuentan con centros de acopio de cacao, en donde realizan la clasificación y almacenamiento del cacao previo la exportación.

Los exportadores son los acopiadores principales de cacao en grano, el cual es comercializado en el mercado externo sujeto al cumplimiento de diferentes normas de calidad exigidas por AGROCALIDAD y acordadas con sus clientes.

Debido a la gran cantidad de actores existentes, se podría decir que no hay actores de mayor envergadura en el rubro, ya que las participaciones más altas están entre el 4% y 6,5% del volumen exportado. Los exportadores más importantes con más de la mitad de las exportaciones de cacao fino o de aroma son: Inmobiliaria Guangala S.A. (6,50%), Adelpro S.A. (6,47%), Transmar Commodity Group of Ecuador S.A. (6,18%), Casa Luker del Ecuador (5,90%), Fundación Maquita Cushunchic (5,44%), Chocolates Finos Nacionales Cofina S.A. (4,55%), Ecuatoriana Cía. Ltda. (4,42%), Agromanobanda Hnos. S.A. (4,34%), Exporcafé Cía. Ltda. (4,04%) y Quevexport S.A. (4,02%) (Gráfico 4.3.1).

Gráfico 4.3.1: Principales exportadores de cacao fino o de aroma en grano del Ecuador 2007-2011 (en toneladas)



Fuente: Elaboración propia en base a ANECACAO, 2011

Los exportadores de cacao en grano y derivados deben estar registrados y aprobados por AGROCALIDAD para proceder con la comercialización, además deben obtener el certificado de calidad del cacao. En el período de Enero a Junio del 2012 AGROCALIDAD emitió un total de 1.019 certificados, 827 para cacao fino o de aroma y 192 para cacao ordinario.

g) Importadores

El cacao fino o de aroma ecuatoriano es importado por brokers internacionales o directamente por industrias de chocolate premium.

En el período 2007 – 2011 los actores más grandes fueron Blommer Chocolate Company (Estados Unidos), General Cocoa Company (Estados Unidos), Walter Matter S.A. (Francia), Albrecht & Dill Trading (Alemania), Transmar Comodity Group (Estados Unidos) y Agroindustrias Unidas de Cacao S.A. (México) que en el período de análisis importaron un promedio total de 46.773 TM de cacao fino o de aroma. Otros actores de menor tamaño fueron: Archer Daniels Midland Company (Multinacional), Ferrero Trading Lux (Luxemburgo), Olam Americas Inc. (Estados Unidos) y Barry Callebaut (Suiza). En general, estas empresas son grandes proveedores mundiales de productos agrícolas, exceptuando a Blommer Chocolate Company y Barry Callebaut que son industrias de chocolate premium.

h) Organismos de apoyo

Existen varias organizaciones públicas o privadas, tanto nacionales como internacionales, que brindan apoyo a la cadena del cacao en Ecuador; en lo referente a fortalecimiento empresarial, asistencia técnica, transferencia tecnológica, investigación y desarrollo, infraestructura, búsqueda de mercados, entre otros (Tabla 4.3.7).

El MAGAP, mediante el Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino de Aroma busca reposicionar y consolidar el buen nombre del Ecuador como productor de cacao fino o de aroma, promoviendo la productividad, rentabilidad, investigación, mejoramiento de la calidad del grano. Para lo cual trabaja en la selección y multiplicación de materia vegetal altamente productivo, fortalecimiento socio organizativo, seguimiento post-cosecha y comercialización asociativa e institucionalización de la cadena de valor (INEC, 2012).

Tabla 4.3.7: Principales actores nacionales que influyen en el SAG del cacao fino o de aroma

		Tipo de apoyo					
Organismo	Departamento/ Programa	Control Fitosanitario y de Calidad	Apoyo a la producción	Asistencia Técnica	I&D	Transferencia Tecnológica	Promoción y acceso a mercados
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP)	AGROCALIDAD	X					
	Subsecretaría de Agricultura: Proyecto de Reactivación de Café y Cacao		X	X			
Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP)	Programa Nacional del Cacao y Café		X	X	X	X	
	Departamento de calidad del cacao	X		X			
	Departamento de producción de semillas		X		X	X	
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración	PROECUADOR						X
ANECACAO			X	X		X	
Universidades nacionales					X		

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de ANECACAO (2011), Conservación y Desarrollo (2010), INIAP (2011)

AGROCALIDAD, es el organismo regulador del cumplimiento de las normativas de calidad, sanitarias y fitosanitarias del cacao ecuatoriano de exportación y se encarga de emitir el Certificado de Calidad para la exportación del cacao fino o de aroma y el Certificado Fitosanitario, así como también de realizar el registro y certificación de viveros de cacao y de centros de acopio.

El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP, a través del Programa Nacional del Cacao y Café, trabaja en diferentes áreas como, investigación, transferencia tecnológica y capacitación, producción y comercialización de semillas, y provisión de servicios técnicos de apoyo. Además, cuenta con estaciones experimentales en donde realiza investigaciones de mejoramiento genético de los clones nacionales para la mejora productiva del cacao fino o de aroma y con un laboratorio para la formación de catadores de cacao.

Las Universidades nacionales como la Universidad Agraria del Ecuador, la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y la Universidad Técnica Luis Vargas Torres también realizan

actividades de extensión que aportan a la cadena del cacao, mediante proyectos de investigación enfocados a mejorar la productividad del cacao, como uso de fertilizantes y evaluación de variedades mejoradas.

En cuanto al comercio exterior, PROECUADOR garantiza políticas y normas de promoción para la exportación de productos emblemáticos del Ecuador, tales como el cacao fino o de aroma.

La Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, ANECACAO, es un gremio en pro del desarrollo del sector productor y exportador de cacao del país, brindando asistencia técnica, capacitación y provisión de viveros de material vegetativo garantizado (ANECACAO, 2011).

4.3.2.2.1. Análisis de la transacción

Esta sección toma a la transacción como unidad de análisis examinándose los atributos (frecuencia, incertidumbre y activos específicos) de las transacciones de mayor conflicto en el sistema y la estructura de gobernanza seleccionada para resolver cada transacción.

Interfase Provisión de insumos – Producción

Transacción T1: Proveedor de material genético- Productor

La **frecuencia** de la transacción entre proveedor de material genético y productor es media a baja. El productor pequeño no asociado debido a su poca disponibilidad de recursos económicos no renueva comúnmente las plantaciones de cacao y recurre al mismo proveedor. En cambio, el productor asociado y grande debido a su mayor poder de negociación y estructura económica llega a formar alianzas o convenios con los proveedores, aumentando la frecuencia de la transacción.

La **incertidumbre** de la transacción es media, como consecuencia de la falta de conocimiento del productor pequeño no asociado en lo referente a tecnología, innovación y precios. No obstante, los productores más grandes y los asociados tienen un mayor conocimiento de esta tecnología, por lo tanto, la incertidumbre relacionada con la información y precios disminuye.

La **especificidad de los activos** involucrados en la transacción es alta, evidenciándose activos físicos (material genético, instalaciones), capital humano (formación, investigación y desarrollo), activos intangibles (registro y certificación de viveros) y activos de localización (principalmente se desarrolla en la Región Costa donde hay mayor producción de cacao).

En esta transacción coexisten dos **estructuras de gobernanza**, dependiendo del tamaño del productor. El productor pequeño no asociado no mantiene ningún tipo de contrato adquiriendo el material genético del proveedor que mayores beneficios le brinde o relaciones de confianza tenga, conforme va aumentando el tamaño del productor y su nivel de asociatividad aumentan las alianzas y convenios informales con el proveedor, dada la confianza entre las partes. Si bien, lo planteado anteriormente podría crear una mayor dependencia del productor (por el origen del material genético), éste no es el caso, puesto que al ser más difícil y costosa la propagación de cacao fino o de aroma que el ordinario, ambos actores se necesitan mutuamente para continuar con el negocio.

Interfase Producción – Comercialización interna

En esta interfase se identifican varios tipos de transacciones, en donde los atributos de la transacción dependen del tamaño del productor de cacao, el grado de asociatividad y el actor encargado de la comercialización, como se muestra a continuación.

Transacción T2: Productor pequeño – Intermediario

La **frecuencia** de la transacción entre el productor pequeño no asociado y el intermediario es media, ya que el intermediario al ser un tanto nómada no genera relaciones de regularidad y menos de confianza con el productor, buscando siempre al mejor postor. No obstante, debido a las condiciones de accesibilidad o lejanía y bajos niveles de producción, los productores se ven obligados a vender el cacao al intermediario (con consecuentes bajos márgenes de utilidad). Estimativamente, se podría decir que alrededor del 31,7% de estos productores no se encuentran asociados (estimación del autor en base al Censo Nacional Agropecuario del Ecuador, 2006 y Quingaísa, 2007).

La **incertidumbre** de la transacción es alta, debido a factores como la asimetría de información relacionada con la calidad y precio del cacao (sobretudo), por las escasas o nulas

relaciones de interdependencia y manejo de ningún tipo de contrato. Esto conlleva a un alto índice de oportunismo por parte del intermediario, quién se lleva la cuasi renta por origen y calidad, siendo esta una de las relaciones más conflictivas del SAG.

La **especificidad de los activos** involucrados en la transacción es alta, y resulta del siguiente balance:

- La **especificidad en activos físicos** es alta, ya que el cacao fino o de aroma posee características morfológicas y organolépticas únicas en el mundo. Sin embargo, los productores no tienen la capacidad económica como para invertir en el manejo del cultivo, tecnología e instalaciones de post-cosecha adecuadas.
- La **especificidad del capital humano** es alta, debido a la experiencia adquirida a través de los años en el cultivo del cacao y el arraigo a la tierra.
- La **especificidad de localización** constituye el activo de mayor peso y está ligada al origen único del cacao fino o de aroma.

La **estructura de gobernanza** es el mercado, porque el pequeño productor debido a su bajo poder de negociación, como consecuencia de que ofrece volúmenes muy pequeños, no cuenta con la suficiente información de precios y calidad y se encuentra lejos de los centros de acopio tiene que negociar con el intermediario, existiendo una mayor dependencia del productor hacia el intermediario. El precio pagado depende de la habilidad individual del productor. Esto conduce a que no se tomen recaudos para salvaguardar los activos específicos involucrados en la transacción y que el valor diferenciado del producto se pierda a lo largo de la cadena por mezcla de variedades y falta de trazabilidad.

Transacción T3: Productor mediano y grande – Exportador

La **frecuencia** de la transacción es media, porque no se realiza siempre entre los mismos actores. Sin embargo, algunos exportadores para garantizar la calidad y cantidad del producto que van a comercializar en el exterior establecen convenios a largo plazo con los productores.

La **incertidumbre** es alta, debido al mayor poder de negociación del exportador, que puede crear actitudes un tanto oportunistas en lo referente al traslado del premio por origen y calidad al precio del cacao fino o de aroma pagado al productor, generándose una transferencia de cuasi renta desde el productor al exportador. Sin embargo, algunos exportadores por voluntad

propia entregan una parte de este premio a los productores con la finalidad de mantener la calidad del grano de exportación.

La **especificidad de activos** de la transacción es alta, ya que además de poseer una alta especificidad en cuanto a origen, mientras más aumenta el tamaño del productor más aumenta su inversión en activos físicos como instalaciones y tecnología para llevar adelante el negocio.

La **estructura de gobernanza** es el contrato formal a largo plazo donde el exportador asegura la compra de cacao, con características y volúmenes específicos y el productor asegura la venta de la totalidad de su producción. Sin embargo, el precio a pagar no figura en este contrato (Orozco, 2011, comunicación personal). Actualmente, debido a la tendencia de conocer el origen exacto de los productos, quién y en qué condiciones lo manejan, los exportadores están a la vista de los productores nuevos (de los últimos 3 años) que recién comienzan a cosechar, para establecer convenios de largo plazo y así recibir el premio por origen y calidad de los importadores.

Interfase Producción – Industrialización interna

Para efectos de este trabajo se analizará únicamente la relación productor pequeño – industria de nacional de chocolate premium, en donde el producto de la transacción es el cacao fino o de aroma.

Transacción T4: Productor pequeño – Industria

La **frecuencia** de la transacción es alta, ya que la industria nacional de chocolate premium con finalidad de garantizar el origen del grano, su calidad y trazabilidad, trabajan directamente con pequeños productores de zonas específicas del país, con quienes mantienen relaciones de confianza y trabajo conjunto, lo que hace que estén en contacto permanente.

La **incertidumbre** de la transacción es alta, porque si bien existe un precio justo por el origen y calidad del cacao, éste no es el óptimo, ya que la mayoría de la cuasi renta de la especialidad del producto es llevada por el industrial, quién ubica el chocolate fino a altos precios en el extranjero. La elevada incertidumbre no se deriva de la relación con el actor sino del sistema

de formación de precios que queda supeditado a la variabilidad de los precios típica de los commodities.

La **especificidad de activos** de la transacción es alta y está relacionada con el origen, alta calidad del producto y la inversión de la industria para el asesoramiento y acompañamiento del productor.

La **estructura de gobernanza** es el contrato formal a largo plazo, generándose confianza y dependencia bilateral entre los actores, mediante los proyectos de desarrollo para la mejora de calidad del grano, con el objetivo de acceder a mercados especiales a través del chocolate de origen. Esta dependencia se genera porque las industrias se apalancan en el origen (lo valoran y necesitan para comercializar su producto). En este caso ocurre lo mismo que la transacción T6 pero el valor de la especialidad se queda en el país.

Interfase Comercialización interna – Comercialización interna/externa

Estas relaciones se dan en el caso donde se negocia entre los mismos actores de comercialización (asociaciones, intermediarios, exportadores e importadores).

Transacción T5: Intermediario – Exportador

La **frecuencia** de la transacción es media, porque no se realiza siempre entre los mismos actores, dados los problemas de mezcla de variedades suscitados en el pasado.

La **incertidumbre** es media a baja, debido a que en esta transacción se evidencia mayormente el pago por cantidad, dejando de lado la calidad del producto.

La **especificidad de activos** de la transacción es media a baja, ya que dadas las condiciones de informalidad del proceso de acopio de los intermediarios, la especificidad de activos relacionados con el origen del cacao no se salvaguardan en el proceso, dando como resultado un cacao fino o de aroma de baja calidad o una mezcla de variedades.

La **estructura de gobernanza** es el mercado ya que el precio es negociado por cantidad, sin existir dependencia entre las partes.

Transacción T6: Asociación – Importador

Las asociaciones que cuentan con volumen alto de producción, estructura estable y buena espalda financiera negocian directamente con el importador de cacao en grano, que en este caso son industrias internacionales de chocolate premium, con quienes se generan relaciones de colaboración mutua, con la finalidad de mejorar la calidad del grano y del chocolate, por ende la **frecuencia** de la transacción es alta.

La **incertidumbre** de la transacción es alta, debido a que si bien se maneja simetría de información en cuanto a estándares de calidad y premios de calidad, éstos se calculan en base al precio pizarra de la Bolsa de New York, lo que conlleva a una alta incertidumbre. Existe dependencia bilateral entre las partes porque las industrias se apalancan en el origen y calidad del cacao para la comercialización de sus productos y la asociación además de asegurar la venta del producto recibe apoyo económico y técnico para el manejo del cultivo. Sin embargo, el mayor beneficio económico por la especialidad es llevado por el industrial, quién elabora y comercializa chocolates finos, de origen, amigables con la biodiversidad, y a precios elevados.

En cuanto a los **activos específicos** involucrados, son altos, ya que se trata de cacao fino o de aroma de alta calidad, acondicionado y preparado para la exportación (certificado de calidad para la exportación), que en la mayoría de los casos cuanta con uno o más sellos de calidad como orgánico, comercio justo y Rainforest Alliance, que en el año 2009 representó el 3,3% de las exportaciones (FAO, 2010).

La **estructura de gobernanza** es el contrato formal a largo plazo (5 años), en donde se establecen cuotas de producción, estándares de calidad, promesa de no mezcla de variedades, formas de pago, salvaguardas (precio mínimo en caso de caída del precio en la bolsa) y premios de calidad en base al precio pizarra, el mismo que es revisado por ambos actores al momento de la exportación y por ende no figura en el contrato. Este esquema funciona bien cuando el precio del mercado es alto, ya que de lo contrario hay veces en que los diferenciales son muy bajos.

Transacción T7: Asociación – Exportador

Las asociaciones pequeñas, que no cuentan con capacidad exportadora, usan la figura del exportador para enviar el producto a sus clientes en el extranjero, considerándose a la asociación como un proveedor de grano, en donde la **frecuencia** de las transacciones con los exportadores es bastante alta, ya que al igual que con los grandes productores se mantienen convenios o contratos de calidad y cantidad.

La **incertidumbre** de la transacción es media a alta, pues al ser dos actores formales del SAG, manejan simetría de información en cuanto a calidad y precio, y mantienen relaciones de confianza. A pesar de que la dependencia es mayor de la asociación, ya que si o si necesita del exportador para poder colocar su producto en el extranjero, en muchos casos, el exportador no tiene comportamientos oportunistas ya que solo actúa como un aliado comercial para el proceso de exportación. Esta sería la relación menos conflictiva, aunque sigue habiendo incertidumbre por el sistema de formación de precios (formación de precios como un commodity cuando se trata de una especialidad). No obstante, cuando el exportador realiza el rol de comprador de cacao la incertidumbre puede aumentar, debido a la inadecuada distribución del precio de la especialidad.

La **especificidad de activos** de la transacción es alta, dado el origen del grano y la inversión de las asociaciones para la mejora de su calidad, estandarización y trazabilidad. Además, de los gastos para la preparación de los lotes y control de calidad.

La **estructura de gobernanza** es el contrato formal o convenio comercial, dependiendo si el exportador cumple el rol de aliado comercial para la exportación o de comprador de cacao. En el primer caso se establece la calidad y cantidad del grano y en segundo el margen de ganancia retenido por el exportador para realizar los trámites de exportación.

Transacción T8: Exportador – Importador

La **frecuencia** de la transacción es alta, debido al alto grado de interdependencia de los actores, quienes trabajan bajo una relación de confianza, estabilidad y credibilidad, a través de contratos formales, que disminuyen los costos de transacción.

La **incertidumbre** es media, ya que se manejan reglas de juego claras, simetría de la información en cuanto a precios, calidad, comercio exterior, etc., relaciones de interdependencia y confianza alta, entre otros. Sin embargo, se debe señalar que ciertos exportadores, en especial los nuevos, pueden tener comportamientos oportunistas, como retener y vender el cacao cuando su precio aumenta, como consecuencia de la influencia de factores externos. Debido a que el Ecuador es el mayor productor de cacao fino o de aroma del mundo, existe una mayor dependencia de los importadores, quienes por lo general son brokers especializados, que compran directamente cacao de origen para industrias específicas de chocolate premium.

La **especificidad de activos** de la transacción es alta, evidenciándose activos físicos (cacao fino o aroma, centros de acopio para la preparación de los lotes y control de calidad), capital humano (*Know How* del negocio), activos intangibles (certificado de calidad para la exportación) y activos de localización (origen del cacao). No obstante, en algunos casos no hay resguardo de los activos específicos, ya que el exportador vende por volumen y no por calidad.

La **estructura de gobernanza** es el contrato formal, en donde se fijan las cantidades, calidad, formas de pago, salvaguardas, y en última instancia al momento de la exportación, el precio, en base a los precios en la Bolsa de New York y Londres y las estimaciones de ANECACAO.

El SAG del cacao fino o de aroma presenta dos estructuras de gobernanza: vía contratos y vía precios, basadas en el tamaño y poder de negociación de los actores. La estructura de gobernanza híbrida es la predominante en las diferentes relaciones entre los actores, en donde se busca asegurar el aprovisionamiento de la materia prima y las características que debe cumplir el producto, especialmente el de exportación. Para tener una mejor visión del funcionamiento del sector en la siguiente Tabla se muestra un resumen de los atributos de la transacción, estructura de gobernanza y nivel de dependencia en las transacciones más importantes. (Tabla 4.3.8).

Tabla 4.3.8: Atributos de la transacción, Estructuras de Gobernanza y Nivel de Dependencia del SAG del cacao fino o de aroma

Interfase/ Transacción	Atributos de la transacción			Estructura de Gobernancia	Nivel de Dependencia
	<i>Frecuencia</i>	<i>Incertidumbre</i>	<i>Especificidad de activos</i>		
Interfase Insumos – Producción					
T1: Proveedor de material vegetativo – Productor	Media/Baja	Media	Alta	Mercado/ Contrato informal	Dependencia bilateral
Interfase Producción – Comercialización interna					
T2: Productor pequeño – Intermediario	Media	Alta	Alta	Mercado	Mayor dependencia del productor
T3: Productor mediano y grande – Exportador	Media	Alta	Alta	Contrato formal	Mayor dependencia del productor
Interfase Producción – Industrialización					
T4: Productor pequeño – Industria nacional de chocolate premium	Alta	Alta	Alta	Contrato formal	Dependencia bilateral
Interfase Comercialización interna – Comercialización interna/externa					
T5: Intermediario – Exportador	Media	Media/Baja	Media/Baja	Mercado	No existe
T6: Asociación - Importador (Industria de chocolate premium)	Alta	Alta	Alta	Contrato formal	Dependencia bilateral
T7: Asociación - Exportador	Alta	Media/Alta	Alta	Contrato formal o comercial	Mayor dependencia de la Asociación
T8: Exportador – Importador	Alta	Media	Alta	Contrato formal	Mayor dependencia del importador

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2.3. Ambiente Tecnológico

i. Provisión de insumos

El nivel de tecnológico de la etapa de provisión de insumos agrícolas es medio a bajo, ya que como se mencionó anteriormente en uso de insumos agrícolas por parte de los productores es bajo, lo que ha provocado que los proveedores no inviertan en el desarrollo de nuevas tecnologías para el sector, contrario a lo que ocurre con la provisión de material genético, en donde se observa una mayor inversión en la investigación y desarrollo de material mejorado.

El INIAP en el año 2009 desarrolló cuatro nuevos clones de la Colección de genotipos Nacional que presentan características de Cacao Nacional “Arriba”, pero con mejores rendimientos que van desde los 21 quintales/ha hasta los 35 quintales/ha y son adaptados a

diferentes zonas agroecológicas. Sin embargo, por falta de una adecuada socialización, los productores no se ven beneficiados, ya que al momento de la compra se entregan todos los clones existentes, por lo que muchas de esas plantas no alcanzan el nivel de producción requerido.

ii. Producción

El nivel de tecnología existente en la etapa de producción del cacao es desigual e insuficiente, dada la gran diversidad entre los productores y el manejo de las unidades productivas. Esta diferenciación parte desde la siembra, manejo del cultivo y procesos post-cosecha utilizados. No obstante, el potencial de innovación es muy elevado.

Los pequeños productores, de manera especial los que no están asociados, no tienen una adecuada siembra de cultivo (300 – 500 plantas/ha), prácticamente no aplican ninguna de las labores culturales necesarias para viabilizar el cultivo, se podría decir que en algunos casos el control de maleza y podas fitosanitarias son mínimas, realizándose manualmente. No se controla las enfermedades (monilla y escoba bruja) y por lo general no se incorpora al suelo abonos o fertilizantes, únicamente se aprovecha el reciclaje de material proveniente de las podas o del roce (limpieza de las huertas). Se estima que el 90% de las fincas no cuentan con sistemas de riego y drenaje, y aquellos que lo disponen no siempre lo manejan técnicamente (Freire, 2012, comunicación personal). En lo referente a la post-cosecha, la fermentación del grano se realiza amontonando el cacao sobre el piso, usando sacos de plástico o yute y en cajas de madera, y el secado se efectúa al sol.

Conforme va aumentado el tamaño de los productores y su grado de asociatividad, aumentan también las labores de fertilización, control de plagas y podas fitosanitarias. La fertilización se realiza con productos biológicos elaborados en la misma finca y con materiales del medio, por la tanto, la misma se realiza sin análisis de suelos, en la gran mayoría de casos. En cuanto, a la post-cosecha cuentan con métodos más tecnificados, la fermentación se realiza usando cajas de madera a desnivel o tendales y el secado se efectúa artificialmente mediante secadoras mecánicas y en algunos de los casos en combinación con la técnica natural.

En general, los productores más grandes se caracterizan por realizar un sistema de producción de monocultivo a pleno sol o sistema moderno de policultivo, con un mejor manejo del cacao,

el empleo de mayor tecnología (como sistemas de riego), mano de obra y uso de agroquímicos, lo que les ha permitido obtener mayores rendimientos. Además, cuentan con una adecuada infraestructura de post-cosecha.

El ineficiente manejo del cultivo, ausencia de sistemas de riego y fertilización, sumado a la avanzada edad de las plantaciones de cacao (el 50% tienen más de 40 años) han conllevado a que los rendimientos del cacao fino o de aroma sean muy bajos, obteniendo entre 5 a 7 quintales /ha. En este marco, existen programas a nivel asociativo para la rehabilitación y renovación de varietales que han permitido mejorar los rendimientos de sus productores.

Es importante señalar la calidad final del grano de cacao fino o de aroma depende del origen genético de los árboles y del manejo técnico y adecuado que se utilice durante la cosecha, fermentación, secado y almacenamiento. El sabor potencial es debido esencialmente a la variabilidad genética y el desarrollo del sabor y aroma a chocolate dependen del correcto proceso de fermentación y secado (Sánchez op. cit., 2007). Por lo tanto, fallas en cualquiera de estos procesos puede afectar en diferentes medidas la obtención de la calidad final y apropiada para el ingreso del producto a mercados especializados.

iii. Industrialización

En relación a las industrias de elaborados, en su mayoría son de grandes escalas, por lo tanto, cuentan con un nivel tecnológico medio y las habilitaciones y certificaciones necesarias para la exportación, dependiendo del país de destino. La maquinaria adquirida es exclusiva para el procesamiento del cacao y está conformada por limpiadoras, tostadoras, molinos, prensas, templadoras, pulverizadoras, entre otras.

La tecnología usada en las industrias de elaborados es más despareja, puesto que hay una mayor participación de industrias pequeñas, quienes si bien no poseen una alta inversión en procesos, están invirtiendo en la investigación y desarrollo de productos innovadores, dirigidos exclusivamente para el mercado extranjero. Varias de estas industrias han optado por la certificación orgánica, y de calidad de origen para la comercialización de sus productos.

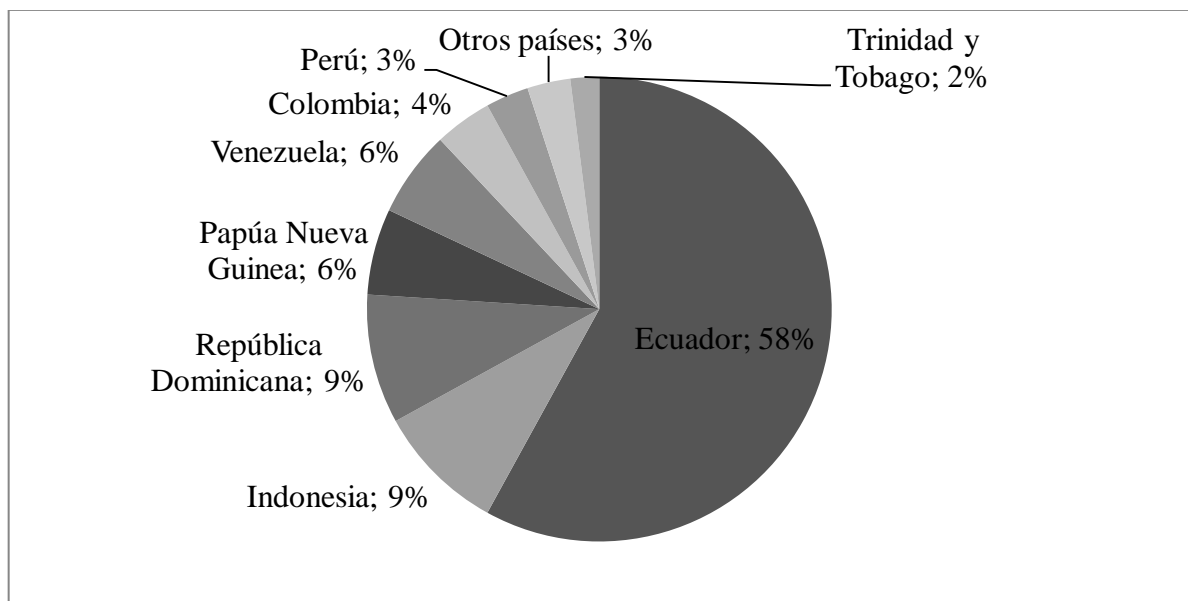
4.3.2.4. Ambiente Comercial

Los aspectos analizados en el ambiente organizacional, institucional y tecnológico, impactan en el ambiente comercial en el cual se mueve el negocio del cacao fino o de aroma del Ecuador.

Como se mencionó antes el mercado mundial de cacao distingue dos amplias variedades: el cacao ordinario y el cacao fino o de aroma. Alrededor del 95% de la producción es cacao ordinario, el cual procede en su mayoría de África, Asia, América Central y del Sur. El restante de la producción, es decir el 5%, corresponde a cacao fino o de aroma proveniente principalmente de países de Latinoamérica, el Caribe y el Pacífico Sur (ICCO, 2010). Según la última actualización de la ICCO, en el año 2010 existieron quince países productores de cacao fino o de aroma a nivel mundial, tales como: Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, Granada, Indonesia, Jamaica, Madagascar, Papúa Nueva Guinea, Perú, República Dominicana, Santa Lucía, Santo Tomé y Príncipe, Trinidad y Tobago y Venezuela.

La producción mundial de cacao fino o de aroma en el año 2009 fue de 207.000 TM y 3.400.000 TM de cacao ordinario. Ecuador fue el líder de las exportaciones con el 58% de la producción (Estupiñán, 2011), seguido muy por debajo por Indonesia (9%) y República Dominicana (9%), estos países abarcaron el 76% de la producción total (Gráfico 4.3.2).

Gráfico 4.3.2: Producción de cacao fino o de aroma a nivel mundial 2009 (en porcentaje)

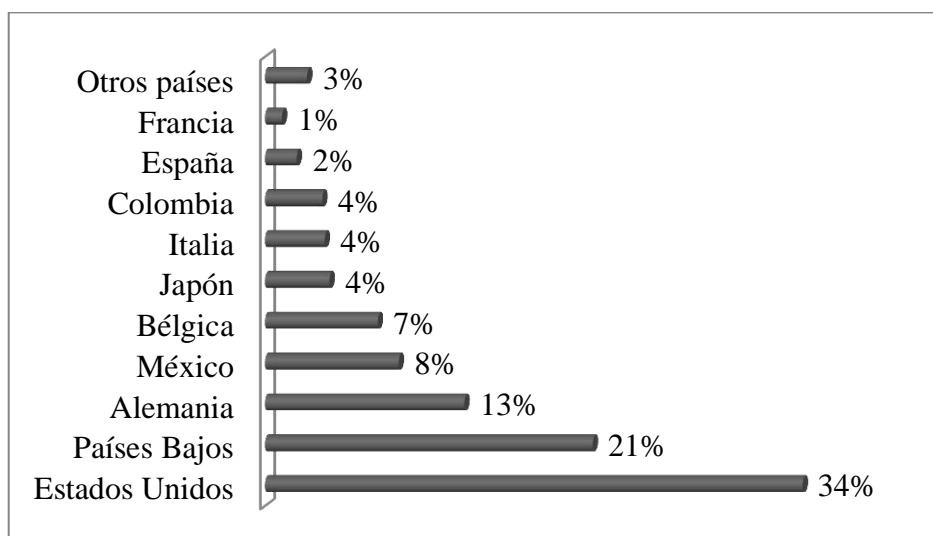


Fuente: Elaboración propia en base a Estupiñán, 2011

Los principales mercados demandantes de cacao fino o de aroma a nivel mundial son los países europeos como, Alemania, Bélgica, Francia, Luxemburgo, Italia, Suiza, Países Bajos y Reino Unido, aunque los mercados de Estados Unidos y Japón también son importantes; siendo los países europeos, a excepción de Italia y Luxemburgo los mayores productores de chocolate fino del mundo (Donoso, 2009). Se estima que entre el 5 y 20% de las importaciones de cacao de estos países corresponden al cacao fino o de aroma, donde Bélgica, Luxemburgo y Suiza son los países con mayor participación.

Sin embargo, los principales países importadores de cacao fino o de aroma ecuatoriano, en el período 2007-2011 fueron los Estados Unidos (32.693 TM), Países Bajos (19.878 TM), Alemania (12.090 TM), México (8.107 TM) y Bélgica (6.836 TM) con una participación total de alrededor del 83%, seguidos muy por detrás por Italia, Japón, Colombia, España y Francia. (Gráfico 4.3.3). (Anexo VI).

Gráfico 4.3.3: Principales importadores de cacao fino o de aroma 2007-2011 (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia en base a las estadísticas de ANECACAO, 2011

En cuanto a las exportaciones de cacao en grano, según estadísticas de ANECACAO en el año 2011 Ecuador exportó un total de 164.505 TM de las cuales el 33% correspondió a cacao ordinario (CCN51) y el 77% a cacao fino o de aroma, este último con una tasa de crecimiento estimada del 5 al 10% (Tabla 4.3.9). El cacao fino o de aroma producido representó el 62% de la producción mundial de cacao fino o de aroma y el 3,1% de la producción total.

Tabla 4.3.9: Exportaciones ecuatorianas de cacao fino o de aroma y de cacao ordinario 2011
(en toneladas y valor FOB)

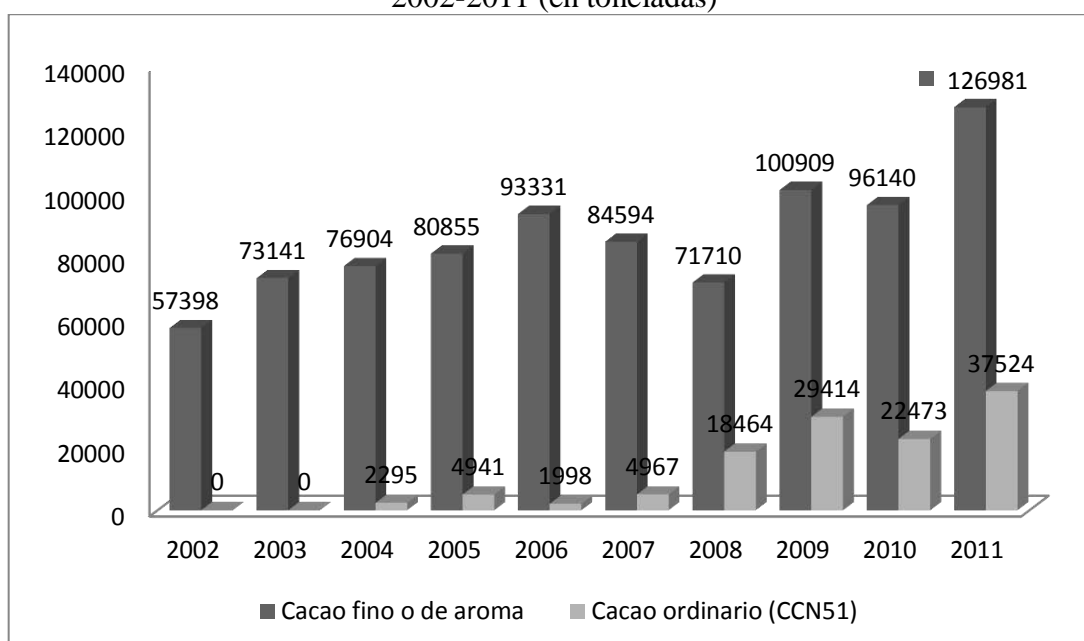
VARIEDAD	TOTAL TM	TOTAL US\$ FOB
Cacao fino o de aroma	126.981	US\$ 375.750.710
Cacao ordinario (CCN51)	37.524	US\$ 102.801.716

Fuente: Elaboración propia en base a las estadísticas de ANECACAO, 2011

En el mismo año la Agencia Alemana de Cooperación Técnica indicó que la demanda de cacao fino o de aroma ecuatoriano supera las 300.000 TM anuales. No obstante, debido a los problemas de calidad que han presentado sus exportaciones, muchos clientes han buscado otras alternativas, como el cacao fino o de aroma proveniente de República Dominicana y Venezuela (Donoso, 2011).

Al analizar la evolución de las exportaciones en el período 2002-2011, se observó grandes variaciones en el volumen exportado, esto se debe a problemas climáticos que afectaron la producción y a que la formalización de la producción y exportación del cacao ordinario (CCN51) se realizó recién a partir del año 2004, por el temor a perder el cupo de exportación de cacao fino o de aroma otorgado por la ICCO, que en la actualidad es del 75%. El volumen de exportación promedio fue de 86.196 TM de cacao fino o de aroma y 12.207 TM de cacao ordinario (CCN51) (Gráfico 4.3.4).

Gráfico 4.3.4: Exportaciones ecuatorianas de cacao fino o de aroma y de cacao ordinario 2002-2011 (en toneladas)

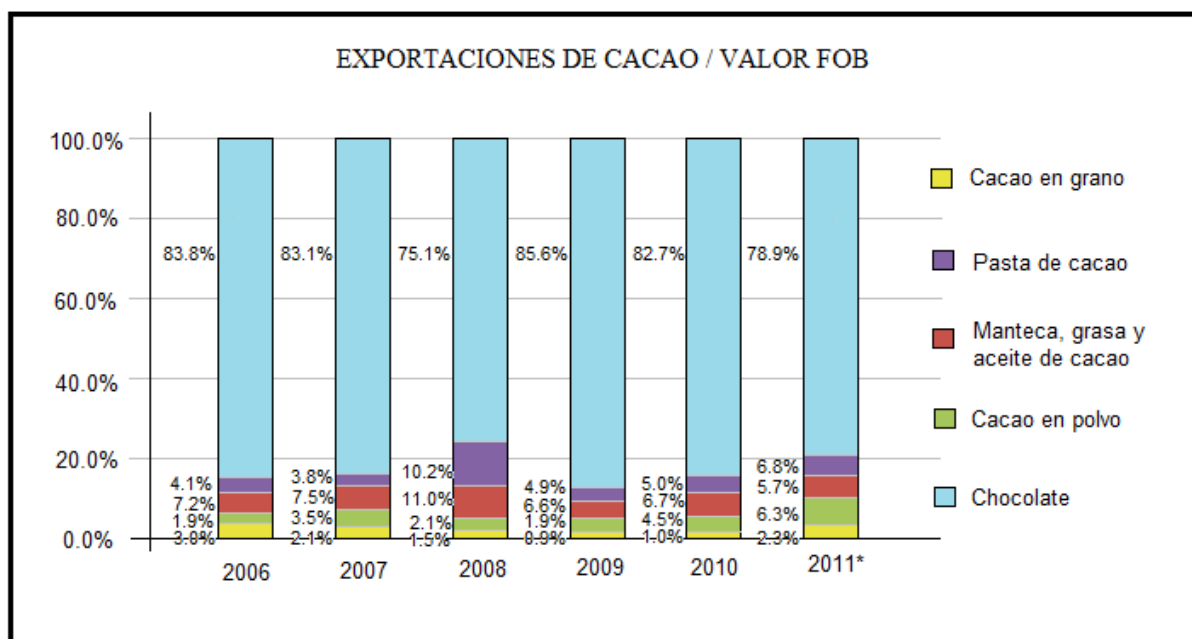


Fuente: Elaboración propia en base a las estadísticas de ANECACAO, 2011

Como se mencionó en la descripción del SAG, son los exportadores y en menor porcentaje las asociaciones cacaoteras (7,52%) los entes encargados de la comercialización del cacao en grano al mercado externo. En el año 2011 los principales exportadores fueron: Transmar Commodity Group of Ecuador S.A, Inmobiliaria Guangala S.A. y Adelpro S.A. En cuanto a las asociaciones cacaoteras con capacidad de exportación, se puede mencionar a la Fundación Maquita Cushunchic, UNOCACE, Fortaleza del Valle, APROCANE y UROCAL. Sin embargo, existen diferentes asociaciones como el caso de Kallari que no están en la capacidad de exportar directamente y lo hacen a través de aliados comerciales (Quinchiguango, 2012, comunicación personal).

En relación a las exportaciones del sector del cacao y elaborados, en el período 2006-2010, presentó un crecimiento constante, alcanzando una Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) de 25,45%. La subpartida de mayor participación fue el cacao en grano (82,1%), seguida por la manteca, grasa y aceites de cacao (7,8%), pasta de cacao (5,6%), cacao en polvo sin adición de azúcar u otro edulcorante (2,8%), chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao (1,7%). A pesar de que el chocolate evidenció la participación más baja, existe una tendencia al alza, registrando el mayor crecimiento del volumen de exportaciones del sector (Gráfico 4.3.5).

Gráfico 4.3.5: Exportaciones de las subpartidas del sector del cacao y elaborados 2006-2010 (en porcentaje de valor FOB)



Fuente: Elaboración propia en base a PROECUADOR, 2011

En lo referente a precios, el cacao fino o de aroma a nivel mundial cotiza a un precio superior que el cacao ordinario, el cual no se registra en las Bolsas internacionales, el excedente del precio se conoce como “premio” y se calcula como una prima sobre el precio pizarra. El premio recibido depende mucho de la calidad relativa de los granos de cacao, de su reputación en el mercado del chocolate gourmet y de su origen o singularidad (Centro para la competitividad de Ecoempresas, 2010).

Si bien el precio base del cacao fino o de aroma ecuatoriano se referencia a la Bolsa de New York, a nivel internacional recibe un premio por origen y calidad, que habitualmente, oscila entre US\$ 100 a US\$ 500/TM (Donoso, 2011), dependiendo de las negociaciones pactadas en la comercialización y del aseguramiento de su calidad, ya sea por la no mezcla del cacao fino o de aroma con el cacao ordinario (CCN51) o por realizar un adecuado beneficio del grano. Expertos señalan que el negocio del cacao es un negocio de confianza donde es preciso vender lo que se ofrece. En cambio, el precio pizarra se calcula en función de las características de la oferta y demanda del mercado mundial del cacao (negocio commodity). Al ser el cacao fino o de aroma un negocio de especialidad existe una desalineación que genera altos costos de transacción.

El precio de cacao fino o de aroma se calcula sumando el precio pizarra (Bolsa de New York) más el premio de origen/calidad del cacao y más los premios por los sellos de calidad adicionales (esta situación se da solo con algunas asociaciones). El premio recibido por origen/calidad depende de las condiciones de calidad pactadas con el importador, en donde pueden entrar en juego parámetros como limpieza del grano, clasificación por tamaños, no mezclas, características organolépticas, origen y trazabilidad. Cuando los productores no están asociados y encima son pequeños este premio se lo lleva el exportador, claro está que esto sucede en procesos de comercialización donde al exportador le interesa resguardar el origen/calidad del producto, ya que de otra forma los premios que se reciben son por volumen de exportación (Tabla 4.3.9).

Tabla 4.3.9: Sistema de formación de precios del cacao fino o de aroma ecuatoriano
Octubre, 2012 (en US\$/TM)

Octubre, 2012 (en US\$/TM)							
Pizarra		Premios			Precio final		
		Origen/ Calidad	Orgánico	Comercio Justo	Exportador	Intermediario	Productor
Productor pequeño no asociado - Exportador	2300	164			2464	2360	2200
Productor asociado - Asociación	2300	800	250	170	3520		2940

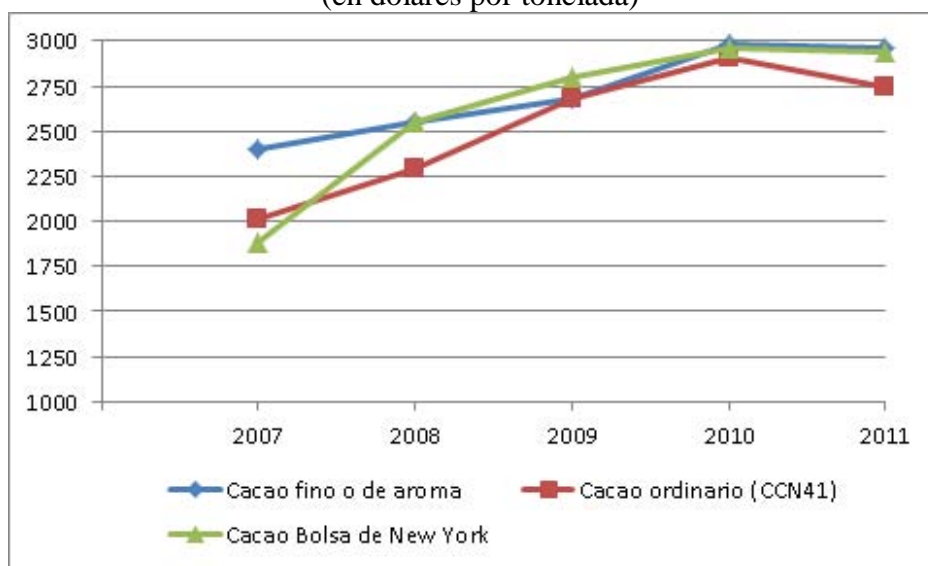
Fuente: Elaboración propia en base a datos de ANECACAO, 2012

Sin embargo, los diferenciales de precio son muy fluctuantes ya que dependen del precio del cacao en la Bolsa de New York y es así que hay veces que en épocas de oferta alta la diferencia entre cacao fino o de aroma de alta calidad y cacao fino o de aroma convencional (sin un adecuado beneficio) y ordinario (CCN51) puede llegar a los US\$ 220/TM (Bajaña, 2012, comunicación personal), por lo que en mucho de los casos los productores trabajan a pérdida y no perciben el beneficio de la diferenciación, tal como se evidencia en la Tabla 4.3.9.

Al realizar un análisis comparativo entre los precios del cacao ecuatoriano (cacao fino o de aroma y cacao ordinario) y el precio de la Bolsa de New York en el período 2006-2011, se observó que existe un patrón similar a lo largo del tiempo, en donde los precios más bajos los registra el cacao ordinario (CCN51), seguido por el cacao fino o de aroma y finalmente por el de la Bolsa de New York. Sin embargo, los precios de estos dos últimos no tienen mayor diferenciación (a excepción del año 2007 cuando el precio interno superó al externo con un 27%).

Estas variaciones se deben a que la comercialización en muchos de los casos es individualizada, ya que los productores no están en capacidad de negociar mejores precios. Si bien existen asociaciones cacaoteras que mejoran estas condiciones, su representación en las exportaciones es muy baja (7,52%) y los premios alcanzados no inciden mayormente en precio nacional (Gráfico 4.3.6).

Gráfico 4.3.6: Evolución de precios del cacao nacional e internacional 2006 – 2011
(en dólares por tonelada)



Fuente: Elaboración propia en base a ANECACAO (2012) y FEPCACAO (2012)

En relación al acceso a mercados, el Ecuador cuenta una serie de preferencias arancelarias para el cacao y elaborados gracias a la subscripción de diferentes acuerdos comerciales. El cacao en grano es la subpartida a la cual se le aplica el menor arancel por parte de los principales países importadores de cacao y elaborados ecuatorianos. Estados Unidos, los miembros de la Unión Europea y Japón aplican arancel cero, a excepción de México que aplica un arancel del 15%.

Otras subpartidas con bajo arancel son la manteca de cacao, grasas y aceites, y el cacao en polvo, debido a que son insumos indispensables para la industria de la confitería (PROECUADOR, 2011). Esto no sucede con las subpartidas de chocolates y demás preparaciones alimenticias, que reciben un arancel mucho más alto, con el objetivo de proteger su producción interna; exceptuando los casos de la Unión Europea, Singapur, Argentina y Brasil que aplican arancel cero (Anexo VII).

Es importante mencionar que en la actualidad el cacao (cacao fino o de aroma 77% y cacao ordinario 33%) constituye el tercer producto agrícola de exportación del país después del banano y las flores y se estima que aproximadamente 100.000 familias de diversas culturas y etnias, se encuentran vinculadas directamente al sector cacaotero, representando el 4,5% de la de la Población Económicamente Activa (PEA) nacional y el 13,5% de la PEA agrícola.

4.3.3. Conclusiones

Desde el ambiente institucional, la ausencia de legislación y un derecho de propiedad que reglamente la actividad cacaotera en el país desencadenan informalidad y acciones oportunistas relacionadas con la comercialización del producto final, que en teoría es una especialidad y que, sin embargo, en la formación del precio la principal ponderación corresponde al precio pizarra del cacao ordinario en Nueva York.

Sumado a lo anterior, la mayoría de los productores tienen bajas y medianas escalas de producción (88%), dificultad de financiamiento para aumentar la productividad y mejorar la calidad del grano, esto les resta poder de negociación frente a los intermediarios y exportadores. Claramente, los activos intangibles de este producto que podrían apalancarse en el origen y en la calidad, se diluyen y en muchos casos desaparecen.

Las limitaciones descritas anteriormente influyen directamente en el ambiente tecnológico, ya que al existir una alta incertidumbre en relación al precio del producto y una relación costo-beneficio insuficiente, a los productores no les interesa invertir para mejorar la productividad y calidad del grano. En aquellas transacciones donde existe dependencia bilateral, el factor precio (su sistema de formación) sigue representando una restricción para el negocio.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS - CUARTA PARTE

OPORTUNIDADES Y RESTRICCIONES PARA MEJORAR LA INSERCIÓN EN EL MERCADO MUNDIAL. MATRIZ FODA

4.4.1. Introducción

En vista de lo desarrollado en cada uno de los capítulos anteriores se realiza un análisis que marca los puntos principales a tener en cuenta para mejorar la inserción competitiva del cacao fino o de aroma del Ecuador en el mercado internacional.

4.4.2. Matriz FODA

El análisis FODA es una metodología que sirve para mostrar una foto de la realidad, basándose en un informe de diagnóstico de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del SAG del cacao fino o de aroma (Tabla 4.4.1).

Tabla 4.4.1: Matriz FODA del SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><i>Ambiente Institucional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamentaciones para el registro y certificación de viveros de material vegetativo de cacao y de bodegas y centros de acopio del cacao. Así como también para su exportación. <p><i>Ambiente Organizacional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria histórica en el desarrollo de la actividad • Existencia de varias asociaciones cacaoteras modelo • Creación de una organización de tercer grado para el fortalecimiento y respaldo del sector 	<p><i>Ambiente Institucional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una Ley específica para el sector del cacaotero del país que proteja los activos intangibles derivados del origen, la calidad y la historia del producto • Inestabilidad del Ambiente Institucional • No existen líneas de financiamiento exclusivas para el sector <p><i>Ambiente Organizacional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de asociatividad, alrededor de un 65% de los productores no están asociados • Asimetría de la información en cuanto a precios y calidad por parte de los pequeños productores individuales, conductas oportunistas y generación de cuasi rentas expropiables que

<ul style="list-style-type: none"> • Formación de las mesas de cacao a nivel provincial • Existencia de instituciones promotoras del desarrollo del sector del cacao fino o de aroma 	<p>desincentivan la producción y restringen la oferta del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cuasi renta de la especialidad del producto es llevada por la industria de chocolate premium (nacional o extranjera) • Existencia de intermediarios en la cadena productiva que desvalorizan el origen del cacao fino o de aroma y afectan su calidad. • Capacitación y asistencia técnica insuficiente (manejo del cultivo, post-cosecha, comercialización) • Proyectos realizados de forma aislada, sin coordinación y permanencia • Baja disponibilidad de la mano de obra para el agro en general
<p><i>Ambiente Tecnológico:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta especificidad de activos derivadas de las características del producto (características morfológicas, organolépticas y de localización únicas) • Investigación y desarrollo de material genético de alta productividad adaptado a las zonas de producción • Acondicionamiento de los centros de acopio y bodegas para obtener la certificación de AGROCALIDAD • Industrias de chocolate premium con alto nivel de innovación en productos 	<p><i>Ambiente Tecnológico:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel tecnológico desigual e insuficiente en todas las etapas de producción (cultivo y post-cosecha) • Falta de transferencia de I&D y tecnología de las organizaciones de apoyo a la esfera productiva
<p><i>Ambiente Comercial:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas entre asociaciones cacaoteras y empresas internacionales • Reconocimiento y premio a la 	<p><i>Ambiente Comercial:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de formación del precio del cacao fino o de aroma. Alta incertidumbre relacionada con el precio del cacao fino o de aroma, que es calculado en base al precio pizarra (Bolsa de Nueva York)

calidad del cacao de ciertas asociaciones cacaoteras	<ul style="list-style-type: none"> • La especificidad de activos relacionados con el origen del cacao no se salvaguardan adecuadamente durante la comercialización • Falta de estrategias de posicionamiento del producto en el mercado internacional
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><i>Ambiente Institucional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen <p><i>Ambiente Organizacional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Interés de industrias extranjeras en establecer convenios de largo plazo con las asociaciones <p><i>Ambiente Tecnológico:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El potencial de innovación es elevado • Disponibilidad de la capacidad instalada de las industrias de derivados. <p><i>Ambiente Comercial:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Primer productor y exportador de cacao fino o de aroma del mundo • Mayor tendencia del pago de premios a la calidad • Preferencias arancelarias para ingresar a Estados Unidos y países de la Unión Europea y Japón (0%) • El mercado internacional reconoce y demanda sus características diferenciadoras. • Crecimiento constante de la demanda de cacao fino o de aroma (demanda insatisfecha) para la elaboración de chocolate premium • Las industrias de chocolate premium 	<p><i>Ambiente Institucional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen <p><i>Ambiente Organizacional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen <p><i>Ambiente Tecnológico:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultivo vulnerable a factores climáticos adversos (Corriente del Niño) • Crecimiento de la competencia: Cacao CCN51 <p><i>Ambiente Comercial:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalización del producto y pérdida de imagen por continua mezcla del cacao fino o de aroma con otros de baja calidad (riesgo de commoditización del producto) • Alta volatilidad y fluctuación de precios internacionales (teniendo en cuenta el sistema de formación de precios del producto) • La ausencia de protección del derecho de propiedad genera una amenaza respecto al reconocimiento económico del valor agregado del producto. • No existe un sistema de diferenciación de precios del cacao fino o de aroma en la ICCO • Constante desarrollo de países competidores que producen cacao fino de

<p>tanto nacionales como internacionales usan cacao fino o de aroma para la elaboración de sus productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores de chocolate premium demandan productos de origen, alto contenido de cacao y producidos de manera responsable (con las respectivas certificaciones) 	<p>aroma como Venezuela y República Dominicana</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.4.2 muestra el valor de cada sentencia y su impacto respectivo sobre la situación actual del SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador.

Tabla 4.4.2. Valor e impacto de las sentencias del FODA

	O/A/F/D	Valor Sentencia	Impacto	Subtotal	Total
OPORTUNIDADES	O1	3	5	15	132
	O2	3	5	15	
	O3	2	3	6	
	O4	3	5	15	
	O5	3	5	15	
	O6	2	3	6	
	O7	3	5	15	
	O8	3	5	15	
	O9	3	5	15	
	O10	3	5	15	
AMENAZAS	A1	3	-2	-6	-72
	A2	2	-3	-6	
	A3	3	-4	-12	
	A4	3	-4	-12	
	A5	3	-5	-15	
	A6	3	-5	-15	
	A7	2	-3	-6	
FORTALEZAS	F1	2	4	8	127
	F2	2	3	6	
	F3	3	4	12	
	F4	3	5	15	
	F5	2	3	6	
	F6	3	5	15	

	F7	3	5	15	
	F8	3	5	15	
	F9	2	4	8	
	F10	2	3	6	
	F11	3	5	15	
	F12	2	3	6	
DEBILIDADES	D1	3	-4	-12	-152
	D2	2	-4	-8	
	D3	2	-4	-8	
	D4	3	-4	-12	
	D5	3	-4	-12	
	D6	2	-4	-8	
	D7	3	-5	-15	
	D8	2	-4	-8	
	D9	2	-2	-4	
	D10	2	-3	-6	
	D11	3	-5	-15	
	D12	2	-3	-6	
	D13	3	-5	-15	
	D14	3	-5	-15	
	D15	2	-4	-8	

Fuente: Elaboración propia

De la cuantificación relativa de la Tabla 4.4.2. surge que el SAG del cacao fino o de aroma de Ecuador tiene una posición estratégica en el cuadrante FO, puesto que es el principal exportador del mundo, si bien para mantenerse en esa posición depende de cambios institucionales, ambientales y organizacionales.

4.4.3. Conclusiones

Las fortalezas más importantes del SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador son las características morfológicas, organolépticas y de localización únicas del cacao fino o de aroma que sumado a la trayectoria histórica de la actividad han conllevado a un cierto desarrollo del ambiente organizacional e institucional, a través de la existencia de asociaciones cacaoteras modelo e instituciones de apoyo, y la creación de reglamentaciones para mejorar la trazabilidad de la cadena. Estas fortalezas han tenido un impacto positivo en el ambiente comercial de muchas de estas asociaciones, que han establecido alianzas

estratégicas con industrias internacionales de chocolate premium, disminuyendo en cierta forma la incertidumbre relacionada al precio del producto.

Las oportunidades se relacionan con la continua expansión de la demanda de cacao fino o de aroma para la elaboración de chocolate premium por parte de industrias nacionales e internacionales, derivada de la existencia de nichos de mercado que demandan chocolate de origen, con alto contenido de cacao y producidos de manera responsable. Esto ha conllevado a un interés de las industrias en pagar premios por origen y calidad y en establecer convenios a largo plazo con los productores de cacao fino o de aroma a nivel mundial, con la finalidad de garantizar sus características diferenciadoras y abastecimiento constante.

Las principales limitantes son la ausencia de un marco legal institucionalizado que permita proteger los activos intangibles del cacao fino o de aroma y establezca reglas de juego claras para los diferentes procesos productivos. Esto, sumado al bajo nivel de asociatividad y alta incertidumbre relacionada con el precio (sistema de formación de precios en base a un commodity) han desencadenado actitudes oportunistas, generación de cuasi rentas expropiables y bajo nivel de inversión tecnológica.

Dadas las características del SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador es importante atenuar las debilidades para explotar las oportunidades del negocio.

CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Introducción

En el presente Capítulo se discuten los resultados obtenidos a partir de las fuentes secundarias de información relevadas. La discusión se realiza desde el marco conceptual de la Nueva Economía Institucional y los aportes de Michael Porter para el estudio de los atributos que influyen en la competitividad del sector. Los ejes sobre los cuales se desarrolla la discusión son:

- 5.1.1. El diagnóstico del Sistema Agroindustrial del cacao fino o de aroma del Ecuador
- 5.1.2. El ambiente institucional, organizacional, tecnológico y comercial en el que se desarrollan las transacciones.
- 5.1.3. Las oportunidades y restricciones que limitan la inserción en el mercado internacional del cacao fino o de aroma.

5.1.1. El diagnóstico del Sistema Agroindustrial del cacao fino o de aroma del Ecuador

El principal resultado que se obtiene al realizar un diagnóstico del SAG del cacao fino o de aroma y de su posición competitiva es la baja competitividad del SAG teniendo en cuenta que existe un predominio de factores básicos y generalizados por encima de los avanzados y especializados. La rivalidad interna de los actores es débil y el sistema se apalanca en las ventajas derivadas de factores básicos y generales, que como indica Porter (1990) no aportan a la construcción de ventajas competitivas sostenidas.

Caldentey (1998) define al territorio de los distritos agroindustriales y agrocomerciales como un complejo multidimensional que incluye aspectos geográficos, históricos, institucionales, organizacionales, tecnológicos y culturales en el sentido más amplio para un funcionamiento sostenible de los sistemas. El SAG del cacao fino o de aroma de Ecuador, dista de funcionar como un distrito, si bien posee las características relacionadas a los aspectos geográficos, e históricos y culturales (aunque sin explotar). Estos aspectos impactan directamente y en forma negativa sobre la innovación.

Por su parte, Ordóñez (2002), enfatiza que la innovación es clave para la construcción de ventajas competitivas sostenibles, a las que define como un complejo proceso de innovación,

que atraviesa los entornos institucionales, organizacionales y tecnológicos como respuesta activa y adaptativa a los cambios en los clientes y el ambiente.

5.1.2. El ambiente institucional, organizacional, tecnológico y comercial en el que se desarrollan las transacciones

Se observa una desalineación entre los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y comercial, lo que eleva los costos de transacción del negocio e impide aprovechar las oportunidades para mejorar la inserción de éste en el mercado mundial. El cacao fino o de aroma representa un negocio de especialidad, sin embargo, la elevada especificidad de los activos derivados (principalmente intangibles y relacionados al territorio) no se encuentran protegidos y el mismo es tratado como un commodity rigiéndose su comercialización, principalmente en base a un precio pizarra. Estos aspectos despiertan comportamientos oportunistas y generación de cuasi rentas expropiables. A continuación se discute los resultados encontrados para cada uno de los ambientes analizados.

a. Ambiente Institucional

La principal limitante es la ausencia de una Ley de reconocimiento del cacao fino o de aroma del Ecuador y de una Ley de Fomento y Desarrollo del mismo, que permita la institucionalización del SAG y el establecimiento de reglas de juego claras para cada uno de los actores involucrados. (Ordóñez, 2002) afirma que las especialidades que se lanzan al mercado se sostienen en la diferenciación de producto y en la segmentación del mercado. Esos procesos debido a la alta especificidad de activos que involucran para agregar valor, son solo viables en el contexto de **redes de contratos u otras formas de coordinación**. Las redes de contratos, se sostienen en distintos sistemas de aseguramiento de origen y calidad. Las especialidades además se sostienen en el derecho de la propiedad intelectual de marcas y/o patentes.

Algunas asociaciones han optado por acceder a sistemas de certificación de calidad (sello orgánico, comercio justo, Rainforest Alliance) para comunicar al cliente la diferenciación, sin embargo, al no existir una ley que proteja el derecho de propiedad de esta especialidad, se generan comportamientos oportunistas. En este sentido Ordóñez, (2000) señala que las Denominaciones de Origen y las Identificaciones Geográficas son instrumentos legales que

protegen la propiedad intelectual y constituyen una poderosa herramienta para convocar polos de desarrollo agroindustrial en distintas economías regionales, promoviendo las pymes y las exportaciones

North (1990) menciona que si no hay definidos derechos de propiedad o si los mismos presentan debilidad, el sendero de crecimiento y desarrollo necesita de la creación de los mismos o de su fortalecimiento. La apropiación es consecuencia del ambiente institucional formal e informal, leyes y costumbres. En este marco se puede mencionar a Williamson (1996) quien considera pertinente la cita de Furubotn y Pejovitch que señalan que el derecho de propiedad sobre un activo consiste entre elementos: el derecho al uso (usus), el derecho a transformar su forma o sustancia (abusus) y el derecho a transferir parcial o totalmente los derechos sobre ese activo, generando una renta (usus fructus).

Otro punto importante es la inestabilidad del ambiente institucional, que continuamente presenta nuevos cambios en las reglas de juego y los entes reguladores. El rol del Estado como promotor del desarrollo de la cadena del cacao fino o de aroma ha sido muy pasivo a lo largo del tiempo. Esto junto a la inestabilidad mencionada generan una alta incertidumbre. North (1990) afirma que las instituciones son efectivamente el filtro entre los individuos y el stock de capital y entre el stock de capital y la producción de bienes y servicios y la distribución de la renta. Las instituciones fueron creadas por el hombre para imponer un orden y reducir las incertidumbres en las transacciones.

Como factor positivo es importante destacar las reglamentaciones que se han venido implementando sobre registro y certificación de viveros de material vegetativo y de bodegas y centros de acopio del cacao, así como el certificado de calidad exigido para la exportación, que permiten ir mejorando la calidad del producto.

Lo observado en el ambiente institucional representa una restricción desde el punto de vista institucional. En este sentido, North (1990) señala que las instituciones constituyen las reglas de juego de una sociedad, que pueden ser formales (leyes, derechos de propiedad, reglamentaciones) o informales (tradiciones, usos y costumbres) y delimitan las interacciones entre los agentes económicos.

b. Ambiente Organizacional

Como se desprende de los resultados encontrados, el SAG del cacao fino o de aroma, presenta un bajo volumen de producción (la mayoría de las fincas de cacao fino o de aroma tienen menos de 10ha, con rendimientos de 5 a 7 quintales/ha/año), una alta dispersión geográfica y lejanía a los principales centro de acopio. Estas condiciones sumadas a la falta de una política sectorial han conllevado a un bajo nivel de asociatividad (sólo el 35% de los productores está asociado) y por ende a un bajo poder de negociación y altos costos de transacción, que les impide aprovechar las oportunidades de exportación.

Kherallah y Kirsten (2001) mencionan entre las ventajas de organizar a los productores en grupos, la reducción de costos de transacción para acceder a los mercados insumo/producto, así como un mejor poder de negociación de los pequeños productores frente a compradores o vendedores de mayor porte. A estos aportes se le adicionan los de Ordóñez (2003), quien remarca que la oportunidad de crecientes intercambios determina la posibilidad de especialización. Sin embargo, la oportunidad de crecientes intercambios es consecuencia directa del potencial de los actores para actuar en procesos de acción colectiva, que si bien en este caso es baja entre los productores individuales, aumenta entre los productores asociados.

Entre las relaciones más conflictivas, que generan mayores costos de transacción, se identificó la relación entre “productor pequeño – intermediario”. En este caso no existe dependencia bilateral entre las partes involucradas en la transacción con lo cual, la mayor dependencia por parte del pequeño productor hacia el eslabón siguiente genera conductas oportunistas y cuasi rentas expropiables. Arruñada (2011) afirma que cuando existen activos específicos y la continuidad de las relaciones contractuales dependen de la buena marcha de una sola o de unas pocas relaciones, esta dependencia da lugar a una situación de monopolio poscontractual que genera “cuasi-rentas expropiables”.

En esta transacción la especificidad del activo es diferente para el productor y para el distribuidor, siendo este último quien decide cómo resolver la transacción y lo hace bajo la forma de gobernancia “mercado”. En este sentido, Barjolle y Chappuis (2000) encontraron algo similar al abordar el estudio de la transacción entre los maduradores del queso Gruyere y los mayoristas, donde para estos últimos el queso representaba un producto más de su canasta

de productos no negándose a celebrar contratos y decidiendo como forma de gobernanza el mercado.

La falta de alineación en *T2* permite mitigar los conflictos, los costos de transacción son muy elevados y nuevamente juegan en contra de la oportunidad de especialización y por lo tanto con la innovación Williamson (1996) y con la construcción de ventajas competitivas (Porter, 1990).

Si bien, al existir contratos a largo plazo, no hay mayor incertidumbre en cuanto a cantidad y calidad, ésta es alta, debido principalmente a la inestabilidad del precio del producto, que muchas veces, tiene un precio igual al del cacao ordinario (manejándose como un negocio de commodity), contrario a lo que indica Ordóñez (2000) que reconoce a las especialidades como formadores de precios, tal como sucede con el Cacao Chuao de Venezuela (cacao con DO) que tiene un precio mucho mayor que el precio pizarra, con incrementos progresivos y una prima de 6% sobre la facturación destinada a beneficios sociales, a fin de constituir una especie de fondo parafiscal de asistencia social (Riveros et al., 2008).

Los productores de cacao fino de aroma necesitan vender el cacao fino o de aroma a los agentes de comercialización porque no tiene un uso alternativo (no tienen la capacidad para el procesamiento del cacao), sin pérdida sensible de valor y cuasi renta. Este hecho, sumado a las bajas escalas de producción y de asociatividad le resta poder de negociación a los productores, generando una dependencia bilateral pero de mayor intensidad por parte de los productores y aumentando la incertidumbre del precio. La incertidumbre de las transacciones, especialmente, productor pequeño – industria nacional de chocolate premium y asociación – importador (industria internacional de chocolate premium), disminuye, por las relaciones de confianza generadas que les permiten recibir a los pequeños productores beneficios como capacitación técnica, apoyo económico y social, entre otros.

No obstante a pesar de no ser relaciones conflictivas, perdura la incertidumbre en relación al sistema de formación de precios que trata al producto como un commodity y no como una especialidad.

Lo observado en este estudio contrasta con lo encontrado por Barjolle y Chappius (2000) para el caso del queso Gruyere (queso artesanal protegido por una Denominación de Origen)

quienes resaltan que productores y agente de comercialización encuentran suficientes incentivos para fijar y respetar las condiciones de precio y calidad de leche, reduciendo la incertidumbre. En este caso, y a diferencia de lo hallado en este estudio, los autores encontraron una fuerte dependencia bilateral entre los actores, fundamentalmente por la DO ya mencionada, sumada a una inteligente política de marketing, y a la restricción de la oferta del producto al mercado que les permite obtener precios diferenciales.

En este estudio coexisten dos estructuras de gobernanza: mercado e híbrida. La estructura de mercado está presente en las transacciones entre actores de menor poder de negociación (productores pequeños no asociados e intermediarios; proveedores de material vegetativo y productores pequeños no asociados) y cuando la especificidad del activo es desvalorizada (intermediario y exportador), es decir, cuando no se observa una dependencia bilateral entre los actores involucrados.

Las formas híbridas o contratos se establecen para garantizar la continuidad y la estabilidad de las transacciones, disminuyendo los costos de transacción asociados a la especificidad de los activos, el oportunismo, la frecuencia de las transacciones y la incertidumbre. El contrato es un acuerdo entre el vendedor y comprador, en donde se define: precio, cantidad, plazo y salvaguardas, entre otros. (Williamson, 1994). Sin embargo, siempre los contratos son incompletos y sujetos a revisiones impredecibles, debido a la racionalidad limitada y al oportunismo, tal como sucede en gran parte de los contratos del SAG en estudio. El oportunismo gira en torno al precio de producto, que es una especialidad, pero se comercializa como un commodity; el pago por origen y calidad no es una práctica generalizada y la cuasi renta, en su mayor parte, es llevada por los brokers internacionales y la industria de chocolate premium del país de destino.

Las estrategias alimentarias basadas en el asociativismo, el origen y la calidad plantean una gran oportunidad para sectores con mayores dificultades de crecer por escala. Las estrategias colectivas permiten a las Pymes tener capacidad innovadora y sostener la competencia (Ordóñez, 2002).

c. Ambiente tecnológico

Las principales limitantes del ambiente tecnológico, son la baja productividad de las fincas cacaoteras -por falta de renovación de las fincas y manejo deficiente del cultivo- y las diferencias en el proceso de post.-cosecha del grano. Si bien existe una tradición y “saber hacer” adquirido a través de los años acerca de los procesos adecuados de fermentación y secado, no existe una homogeneidad en estas prácticas entre los diferentes productores y asociaciones cacaoteras. Contrario a lo que sucede con el Cacao Chuao de Venezuela que al estar enmarcado dentro de una DO, cuenta con protocolos de calidad específicos para los diferentes procesos de producción (Riveros et al., 2008). La falta de tecnología en el sector está relacionada con los bajos incentivos debidos principalmente a la inestabilidad de los precios del producto, la dificultad para acceder a créditos formales y la ausencia de un sistema de extensión agrícola.

Lo observado en este estudio contrarresta con lo encontrado por Coase (1998) que manifiesta que la innovación tecnológica implica aplicar los productos del sistema científico tecnológico para desarrollar nuevos procesos en la cadena (bajo desarrollo de los proveedores de insumos cacaoteros). El foco de la innovación es: la reducción de costos de procesos para aumentar la productividad (en este caso la productividad es baja) y la mejora continua para aumentar la calidad del producto (en este caso no existen parámetros de procesos y calidad estandarizados). El producir un cacao de calidad implica un incremento de trabajo, tiempo e inversión, así que al no haber un diferencial de precios significativo que recompense este esfuerzo, muchos productores prefieren seguir vendiendo al intermediario (Alianzas de aprendizaje, 2005).

d. Ambiente comercial

El cacao fino de aroma representa un negocio de especialidad cuyo precio en Ecuador se fija a partir de un precio pizarra (sistema de commodity) y si bien pueden existir premios en algunos casos, estos no alcanzan a compensar muchas veces las bajas en el precio pizarra el cual tiene el mayor peso en la ponderación.

Si bien los precios del cacao fino o de aroma a nivel mundial se fijan de acuerdo a la cotización de la Bolsa de New York y Londres, los premios que éste recibe dependen de los

contratos negociados directamente entre el productor y comprador y se basan mucho en la calidad relativa de los granos, de su reputación en el mercado del chocolate gourmet y de su origen o singularidad. Es así, que el origen del cacao le da un valor adicional que influye en la fijación de precios. Por ejemplo, un cacao con altos estándares de calidad, puede venderse por encima de los US\$ 4.000/TM y algunas variedades de cacao con DO como el Cacao Chuao de Venezuela tienen un precio superior a los US\$6.000/TM (Centro para la competitividad de Ecoempresas, 2010). En Ecuador, en cambio, el precio del cacao de asociaciones cacaoteras modelo está en alrededor de US\$ 3.500/TM (ANECACAO, 2012).

Los diferenciales de precio del cacao ecuatoriano son muy fluctuantes ya que dependen del precio en la Bolsa, es así que hay veces que la diferencia entre cacao fino o de aroma de alta calidad y cacao fino o de aroma convencional (sin un adecuado beneficio) u ordinario (CCN51) puede llegar a los US\$ 220/TM (Bajaña, 2012, comunicación personal). Generalmente, cuando la exportación no se realiza directamente los premios que recibe el cacao de alta calidad suelen quedarse con los exportadores. Esto se condice con lo mencionado por (Zylbersztajn & Farina, 1997): una cadena eficaz y eficiente, es aquella que genera ganancias netas para todos los actores.

Al no existir una estrategia y posicionamiento fuerte del SAG en el mercado internacional, la comercialización es en muchos casos individualizada, por lo que los productores no están en capacidad de negociar mejores precios, a pesar de que existen asociaciones cacaoteras que mejoran estas condiciones, muchas de ellas son muy débiles para asumir la comercialización directa. Es decir, que el cacao fino o de aroma ecuatoriano es una especialidad, en donde los beneficios por origen y calidad no son suficientes para compensar la inversión en el cultivo y la post-cosecha óptima del grano, para que el negocio sea rentable económicamente el diferencial de precio neto debe ser mínimo de US\$ 1100/TM. (Bajaña, 2012, comunicación personal).

Existe una desalineación entre los cuatro ambientes y que se hace visible en la mayoría de las transacciones involucradas. En este sentido, aparecen comportamientos oportunistas tal como afirma Williamson (2002), una transacción no está alineada cuando el precio, el plazo, las salvaguardas y los activos específicos del contrato no están tratados simultáneamente en el tiempo, y por lo tanto es altamente probable que se produzca una actitud oportunista por el eslabón siguiente de la cadena.

De esta discusión, se considera oportuno mencionar el concepto de Coase (1998) que señala que “...*La productividad de un sistema económico depende de la especialización. Pero la especialización depende del intercambio. Y cuanto más bajo es el costo de intercambio (costo de transacción, como se lo llama) mayor será la especialización, mayor el desarrollo de las personas y más alto el nivel de vida de las personas. Sin embargo, el nivel de costos de transacción depende de las instituciones de un país, de su sistema legal, de su sistema político, de su cultura...*”

5.1.3. Las oportunidades y restricciones que limitan la inserción en el mercado internacional del cacao fino o de aroma

De la discusión de los resultados presentados hasta el momento se derivan las ya mencionadas oportunidades y restricciones derivadas de los cuatro ambientes. A continuación se discuten las principales restricciones encontradas.

Frente a un escenario en el cual los últimos años, ha existido un crecimiento constante en la demanda del cacao fino o de aroma, ya que su uso es imprescindible en la elaboración de chocolates premium, dadas sus características de sabor y aroma, se observan diferentes restricciones que estarían limitando la mejora en la inserción del producto en el mercado mundial.

- El predominio de factores básicos y generales por sobre los avanzados y especializados. En este sentido, Porter (1990) afirma que la competitividad se construye cuando predominan los factores avanzados y especializados.
- Del análisis de cada uno de los cuatro ambientes se observa que el potencial de innovación es alto pero el nivel actual de innovación es bajo. Ordóñez (2000), enfatiza que la innovación es clave para la construcción de ventajas competitivas sostenibles, a las que define como un complejo proceso de innovación, que atraviesa los entornos institucionales, organizacionales y tecnológicos como respuesta activa y adaptativa a los cambios en los clientes y el ambiente.

- En el **ambiente institucional** se considera de mayor relevancia la restricción que plantea la ausencia de una Ley que proteja al cacao fino o de aroma. La ausencia de reglas del juego claras tiene como consecuencia la generación de un escenario de elevada incertidumbre. Ordóñez (2000), indica que el rol del Estado y el cambio institucional constituyen el escenario marco para la construcción de ventajas competitivas. North (1990) señala que las instituciones son las reglas del juego de una sociedad, estableciendo límites a las interacciones humanas a partir de reglas formales (leyes, derechos de propiedad, reglamentaciones) e informales (tradiciones, usos y costumbres). Las instituciones determinan incentivos a las relaciones humanas. Según el autor el papel de las instituciones está en organizar el ambiente de negocios, reducir la incertidumbre, y en conjunto con otros instrumentos económicos, definir un conjunto de elecciones, creando un ambiente favorable para el proceso de toma de decisión.
- A nivel del **ambiente organizacional**, la ausencia de protección del derecho de propiedad genera una elevada incertidumbre que deriva en aumentos de los costos de transacción, de forma tal que el cacao de fino o de aroma (especialidad) termina vendiéndose en muchos casos como un cacao ordinario (commodity). Aparece una desalienación entre el producto que se comercializa, la estructura de gobernancia seleccionada para resolver las transacciones y los atributos de la transacción. En la mayor parte de las transacciones no existe dependencia bilateral entre los actores involucrados. Ante este escenario, y como se mencionó antes, aparecen conductas oportunistas y se generan cuasi rentas expropiables. Según Williamson (1996) las estructuras de gobernancia deben ser entendidas como estructuras de incentivo, además de representar una alternativa para mitigar conflictos y garantizar ganancias mutuas. La emergencia de la cooperación envuelve necesariamente una relación de dependencia bilateral entre los agentes cuando existe inversión en activos específicos que promueven el compromiso entre las partes.
- Sin embargo, frente a relaciones no conflictivas, donde existe dependencia bilateral entre actores, tal es el caso de la transacción Asociación – Exportador, a pesar de existir desde ambos lados de la transacción inversión en activos específicos, el sistema de formación de precios juega en contra de la incertidumbre debida a la volatilidad de los precios. Claramente, como se discutirá en el ambiente comercial, una especialidad no debería ser precio aceptante, sino formadora de precios. Ordóñez (2000) señala en

relación a estos aspectos que las especialidades se sostienen en el derecho de la propiedad intelectual de marcas y/o patentes.

- En el ambiente comercial, se destaca como restricción el sistema de formación del precio, el cual se asemeja al de los commodities. Si bien existen términos en la ecuación del precio que premian diferentes factores, el componente de mayor peso en la ponderación lo constituye el precio pizarra. Como se sabe, los mercados de commodities son de alta volatilidad y esto genera alta incertidumbre. La *incertidumbre relacionada con el precio*, que juega un papel fundamental dentro del SAG, ya que también impacta negativamente sobre la decisión de realizar las inversiones necesarias para sostener el negocio y aumentar los volúmenes de producción.
- La innovación tecnológica, por ejemplo para la renovación de plantas, para la mejora de la calidad, para el aumento de la producción (oferta de cacao de fino o de aroma), se ve restringida por la falta de incentivos derivada del precio que recibe el productor quien en muchos casos termina vendiendo el cacao fino o de aroma como un cacao ordinario. En este sentido Coase (1998) y Ordóñez (2000) afirman que la innovación tecnológica sólo llega a ser un suceso en el mercado a partir de la innovación organizacional, y para que ello sea posible deben darse los cambios institucionales en las normas y la cultura. Sólo cuando una determinada innovación finalmente atraviesa todos los entornos se produce el cambio de paradigma y se accede a niveles superiores de satisfacción de los clientes.

En medio de un contexto con restricciones presentes en los cuatro ambientes analizados y con un SAG de baja competitividad, existe un escenario creciente de demanda del producto y la presencia de consumidores cada vez más entendidos y exigentes. Kherallah y Kirsten, (2001) indican que el grado de exigencia de los consumidores respecto de los alimentos se ha elevado y diversificado, en virtud del aumento de su poder de negociación, de la cantidad de información disponible, y de la oferta de una gran variedad de productos. La tendencia más notable ha sido el creciente interés en la salud, el interés en el origen único y en los productos amigables con la biodiversidad. En esta tendencia se enmarca el mercado de chocolate premium (Europa Occidental y América del Norte), donde los consumidores exigen chocolates de alto contenido de cacao, origen conocido, con sus propios sabores distintivos y producidos de manera responsable (ICCO, 2012). Esta coyuntura evidentemente, favorece la

inserción del cacao fino o de aroma ecuatoriano al mercado mundial, exigiendo al SAG a diseñar modelos de gestión estratégica de producción y mercadeo.

Espinoza (1996) indica que “...*Las Indicaciones Geográficas en general y las denominaciones de Origen en particular, se utilizan con creciente frecuencia como instrumentos de promoción de exportaciones de productos, permitiendo aprovechar el prestigio ganado por la calidad de ese producto*”.

El estudio de la factibilidad de implementación de una DOP o de una IG, se plantean como futura agenda de investigación.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

El Sistema Agroindustrial del cacao fino o de aroma del Ecuador se encuentra frente a un escenario positivo en relación al mercado externo. Sin embargo, las limitantes del SAG en los ambientes institucional, organizacional y tecnológico impactan en el ambiente comercial y el nivel de competitividad del sistema.

El presente trabajo fue el resultado de una investigación realizada sobre el Sistema Agroindustrial del cacao fino o de aroma del Ecuador, con la finalidad de identificar las oportunidades y restricciones de tipo institucional, organizacional, tecnológica y comercial del sistema para la mejora de la inserción del producto en el mercado internacional.

Para el abordaje de la investigación se utilizó el método de estudio fenomenológico (Peterson, 1997) utilizando componentes de análisis cualitativos como la Etapa 2 y 4 del Método EPESA (Senesi, 2009), bajo el marco teórico de la Nueva Economía Institucional y los negocios de especialidad.

El estudio del contexto dio lugar al primer resultado. El SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador presenta un escenario de oportunidades de desarrollo para su inserción en el mercado internacional. Estas oportunidades derivan de factores heredados y del constante crecimiento de la demanda externa. Si bien, el escenario es positivo, se observan serias dificultades para la construcción de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, debido a una desalineación entre los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y comercial, qué a pesar de tener un gran potencial de innovación, éste es desaprovechado debido a la falta de incentivos para la inversión, impactando directamente en la competitividad de sector.

Los resultados hallados no muestran evidencias que contradigan la hipótesis general como las específicas.

Hipótesis general: *“Las dificultades que encuentra el cacao fino o de aroma del Ecuador para aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado mundial se derivan de los elevados costos de transacción que existen debido a la falta de alineación entre los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y comercial”.*

Los principales problemas que se evidencian al realizar el análisis del SAG del cacao fino o de aroma son la falta de políticas públicas institucionalizadas y acordadas por todos los actores (Ley de propiedad intelectual y Ley de fomento y desarrollo), el bajo nivel de asociatividad y la elevada incertidumbre relacionada con el precio (formación de precios como un commodity). Estos problemas, en su conjunto, desencadenan elevados costos de transacción, comportamientos oportunistas y generación de cuasi rentas expropiables en la mayoría de las transacciones. Éstas desincentivan la inversión tecnológica para la mejora de la productividad y calidad.

De este modo, la falta de alineación entre los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y comercial restringen la oferta del producto y terminan impactando negativamente sobre el aprovechamiento de las oportunidades del mercado mundial del cacao fino o de aroma. **Por lo expuesto, los resultados encontrados se encontrarían alineados con lo propuesto en la hipótesis general.**

En relación a la **Hipótesis específica 1**: *“La falta de protección del derecho de propiedad y de un diseño organizacional que contemple esquemas asociativos están elevando los costos de transacción y restringiendo el potencial de aprovechamiento de las oportunidades comerciales de exportación. Las limitantes anteriores están desincentivando la inversión para solucionar las lagunas tecnológicas y poniendo en juego la calidad sostenida del producto”*.

Ambiente institucional: A nivel institucional no existen reglas de juego que definan el contexto para el desenvolvimiento del SAG del cacao fino o de aroma, destacándose la ausencia de una Ley de propiedad intelectual y de una Ley de fomento y desarrollo para el sector, así como también de una normativa técnica actualizada que establezca parámetros organolépticos (sabor y aroma). La inestabilidad del ambiente institucional y la falta de protección del derecho de propiedad aumenta la incertidumbre en las transacciones (North, 1990)., disminuyendo el crecimiento y desarrollo del SAG.

Ambiente Organizacional. Caleman (2009), a partir de la observación crítica de las organizaciones, encuentra que las fallas de coordinación u organizacionales, son una regularidad en la mayoría de los sistemas de Agronegocios y el SAG del cacao fino o de .aroma no escapa a esta realidad.

El SAG del cacao fino o de aroma presenta un bajo nivel de asociatividad, debido a las bajas escalas de producción y alta dispersión geográfica de la mayoría de productores. Si bien existen asociaciones, el % de estas es bajo (35% de productores asociados). Esto impide aumentar el poder de negociación, especialmente de pequeños y medianos productores (88% de los productores) frente a proveedores y compradores de mayor porte. Existe una asimetría de información que junto a la elevada incertidumbre en torno a la calidad y al precio (pago o no de premios por origen y calidad), elevan los costos de transacción. En este contexto se genera una alta tensión entre los productores, pues el costo-beneficio de la actividad es insuficiente. A su vez, los comportamientos oportunistas contribuyen con la commoditización del producto. El diseño organizacional está desalineado con el tipo de producto que se comercializa. Las estructuras de gobernanza seleccionadas para resolver la transacción, en su mayoría, no son eficientes porque no presentan dependencia bilateral, y como se mencionó en el capítulo anterior, despiertan comportamientos oportunistas y cuasi rentas apropiables por el eslabón siguiente de la cadena.

En función de lo expuesto no se encontraron resultados que contradigan la Hipótesis específica 1.

Algo semejante ocurre al someter a análisis la Hipótesis específica 2.

Hipótesis específica 2: *“El SAG del cacao fino o de aroma del Ecuador puede producir y exportar más para mantener o aumentar su participación en el mercado internacional, en base a una demanda existente, si se levantan las restricciones que afectan la formación de precios”.*

La creciente tendencia en algunos países como Suiza, Alemania, Bélgica, Estados Unidos, Reino Unido y Francia hacia el consumo de chocolates con alto contenido de cacao de origen, presenta una oportunidad para mejorar la inserción del producto en el mercado mundial. Sin embargo, el sistema de formación de precios del producto es muy similar al del cacao ordinario (commodity), cuando el cacao de aroma debería alinearse con los aspectos que definen una especialidad (las especialidades son formadoras de precio, se comercializan en bajos volúmenes, presentan diferenciación, quedan ajenas a la volatilidad de precios a la que están sujetos los commodities). Los atributos diferenciales del cacao de origen, al no encontrarse protegidos por una Ley, despiertan comportamientos oportunistas que

contribuyen a su commoditización. La ecuación de costos no despierta incentivos para la producción y la oferta presenta una meseta, incapaz de responder al aumento de la demanda mundial.

A pesar de que Ecuador es el primer productor mundial de cacao fino o de aroma y de que el mercado reconoce y demanda las características diferenciadas de éste, las limitantes relacionadas con el sistema de formación de precios del producto y su distribución, inciden en las bajas inversiones tecnológicas realizadas en el negocio, lo que conlleva una baja productividad del cultivo y, a su vez, se pone en juego la calidad del producto, hechos que estarían restringiendo la mejora en la inserción en los mercados actuales y limitando el posible acceso a los mercados potenciales. **Por lo expuesto, no se encuentran argumentos para rechazar la Hipótesis específica 2.**

Los hallazgos de este trabajo se consideran relevantes porque el SAG del cacao fino o de aroma juega un papel importante en el desarrollo socioeconómico del Ecuador, ya que involucra a un gran número de familias y es el tercer producto agrícola de exportación del Ecuador.

La presente investigación sirve de punto de partida para la formulación de líneas estratégicas, que impliquen en su contenido proyectos y acciones referidos al desarrollo institucional, organizacional, tecnológico y comercial del sistema del cacao fino o de aroma del Ecuador y que podrían ser explorados en una futura agenda.

CAPÍTULO 7: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGROCALIDAD. 2011. Manual de Procedimientos para el Registro y Certificación de Centros de Acopio y Bodegas de Almacenamiento de Cacao. Dirección de Sanidad Vegetal - Programa Específico de Cacao. Quito, Ecuador.

_____ 2011. Manual de Procedimientos para el Registro y Certificación de Viveros y Productores de material vegetal de cacao nacional fino y de aroma sabor “arriba” y otras variedades. Dirección de Sanidad Vegetal - Programa Específico de Cacao. Quito, Ecuador.

ALIANZAS DE APRENDIZAJE. 2005. Estudio de la Experiencia de la UNOCACE en la Cadena de Cacao en el Ecuador.

ANECACAO. 2011. Estadísticas Históricas 2002-2011. Guayaquil, Ecuador.

_____ 2012. Boletines y Estadísticas del Cacao Nacional y CCN51. Guayaquil, Ecuador.

AVERO, C. 2011. Fundación Maquita Cushunchic. El Financiero. Quito, Ecuador.

BARJOLLE D.; CHAPPUIS J. 2000. Transaction cost and artisanal food products. *Economie rurale* (258): 90-100.

BIOCOMERCIO SOSTENIBLE. 2006. Diagnóstico del Cacao Sabor Arriba. Sector de Ingredientes Naturales para la Industria Alimenticia. Quito, Ecuador.

CALDENTEY, A. 1998. Nueva Economía Agroalimentaria. Editorial Agrícola Española. Madrid, España.

CAMPOS, R. 2011. Estudio de Factibilidad para la Cadena Productiva del Cacao Fino de Aroma en la Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas. Instituto de Altos Nacionales. Quito, Ecuador.

CENTRO PARA LA COMPETITIVIDAD DE ECOEMPRESAS. 2010. Estudio de Mercado “Cacao amigable con la Biodiversidad de Centroamérica”: Análisis de la Demanda. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Turrialba, Costa Rica.

COASE, R. 1998. Message from R. Coase. Newsletter International Society for New Institutional Economics. Vol. 1. N 1. Spring.

CONSERVACIÓN Y DESARROLLO. 2009. Mejoramiento de la Producción y Comercialización de Cacao. Estrategia de Comercialización Proyecto AG-0528. Quito, Ecuador.

_____ 2010. Foro para la Sostenibilidad de la Cadena de Valor de Cacao en Ecuador. Identificación de actores públicos y/p privados stakeholders de la cadena de valor de cacao en Ecuador: Who is Who. Quito, Ecuador.

CORPEI. 2009. Base de Datos Cacao Ecuador. Guayaquil, Ecuador.

ECUAQUÍMICA. 2012. Guía del cultivador de cacao. Guayaquil, Ecuador.

ESTUPIÑAN, J. 2011. Matriz de potencialidades y debilidades del eje de comercialización del sector cacaotero del Cantón Rioverde, Provincia de Esmeraldas en el período de Abril 2011 a Julio 2011. Instituto de Altos Estudios Nacionales. Esmeraldas, Ecuador.

DONOSO, M. 2011. Análisis y Propuesta para el Mejoramiento de la Exportación de Cacao Fino y de Aroma al Mercado de Alemania. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.

FAO. 2010. La Denominación de Origen para el Cacao “Arriba” del Ecuador: La cadena de valor del cacao en el Ecuador: Diagnóstico actual. Guayaquil, Ecuador.

FEPCACAO. 2012. Información histórica mensual del precio internacional del cacao en grano de la bolsa de Nueva York desde Enero de 2000 a Julio de 2012. Bogotá, Colombia.

FLORES, M. 2007. La protección jurídica para el cacao fino y de aroma del Ecuador. Serie Magíster. Volumen 76. Universidad Andina Simón Bolívar. Ediciones Abya-Yala. Corporación Editora Nacional. Quito, Ecuador.

FREIRE, J. 2012. Algunos argumentos para sustentar el Proyecto de Ley de fomento y Desarrollo del Cacao Nacional Fino o de Aroma. PAPACACAO “Productividad y Capacitación”. Quito, Ecuador.

GARCÍA, G. 2012. ¿Vuelve la pepa de Oro?: La importancia de la calidad. Diario La Hora. Quito, Ecuador.

GESOREN – GIZ. 2011. Fomento de Valor de Cacao en Organizaciones de Pequeños Productores de Esmeraldas y Napo. Análisis de Impactos del Programa GESOREN – GIZ. Serie Estudio de Impactos Fascículo 5. Quito, Ecuador.

GONZÁLEZ, D. 2011. Cacao Fino y de Aroma del Ecuador “Cacao Arriba”. Tesis Especialista en Agronegocios y Alimentos, Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires. Argentina.

ICCO. 2010. Informes Anuales del Cacao. Londres, Inglaterra

_____2012. La Economía cacaotera Mundial: Pasado y Presente. Londres, Inglaterra.

INEN. 1986. Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 174:1986 Cacao en grano. Determinación del Contenido de Grasa. Quito, Ecuador.

_____1986. Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 175:1986 Cacao en grano. Ensayo de corte. Quito, Ecuador.

_____1987. Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 173:1987 Cacao en grano. Determinación de humedad. Quito, Ecuador.

_____1995. Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 177:1995 Cacao en grano. Muestreo. Quito, Ecuador.

_____. 2006. Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 176:2006. Cacao en grano. Requisitos. Quito, Ecuador.

INIAP. 2011. Programa Nacional del Cacao y Café. Quito, Ecuador.

_____. 2012. Productos y Servicios: Venta de semillas y plantas. Quito, Ecuador.

INEC. 2012. Boletín Agropecuario Mensual N° 18. Ecuador en Cifras. Quito Ecuador.

JÁCOME, H. 2010. Boletín de Análisis Sectorial y de MIPYMES: Sector Agroindustrial. Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa – Programa de Economía FLACSO Sede Ecuador. Quito, Ecuador.

KHERALLAH, M. & KIRSTEN, J. 2001. The new institutional economics. Application for agricultural policy research in developing countries. Markets and Structural Studies Division. International Food Policy Research Institute (<http://www.ifpri.org>). USA.

LUNA, L. 2011. Cifras Ecuador: Participación por cultivos en mercado de insumos agrícolas. LML Consultores - El Productor. Guayaquil, Ecuador.

MAGAP. 2011. Sistema de Información Geográfica y Agropecuaria. Quito, Ecuador.

MENA, L. 2006. La industria chocolatera demanda más cacao. Diario El Universo. Guayaquil, Ecuador.

NABLI, M.K. AND NUGENT, J.B. 1989. The New Institutional Economics and Its Applicability to Development. World Development, Vol. 17 (9): 1333-1347.

NEVES, M. F. 2004. Um modelo para o planejamento e gestão estratégica de marketing (orientação para o mercado) nas organizações. Tese (Livre Docência) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

NORTH, D. 1990. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press. United States.

ORDÓÑEZ, H. 1998. Estrategia Alimentaria de las Denominaciones de Origen. I Parte. Introducción a la Estrategia Alimentaria de las Denominaciones de Origen. Proyecto ARG/97/045. Programa de Fortalecimiento Institucional. PNUD- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Buenos Aires, Argentina.

_____2000. Nueva economía y negocios agroalimentarios. Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.

PARKER, A.; HERRERA, E. 2009. Plana Estratégico: “Estrategias de Integración Nacional e Internacional del Sector Cacaotero Ecuatoriano”. Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Quito, Ecuador.

PETERSON, H. CH. 1997. La Epistemología de los Agronegocios. Pares, Métodos y Rigor. Trabajo invitado al Foro de Investigación de Agronegocios.

PONCE, H. 2006. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía. México D.F. México.

PORTER, M. 1990. Competitive advantage of nations. Harvard Business Review- pp. 73-93, March - April.

_____1998. “Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”.

PROECUADOR. 2010. Perfil del cacao y su consumo en Alemania. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración – Oficina Comercial. Hamburgo, Alemania.

_____2011. Análisis Sectorial de Cacao y Elaborados 2011. Guayaquil, Ecuador.

QUINGAÍSA, E. 2007. Estudio de caso: Denominación de Origen “Cacao Arriba”. FAO - IICA. Quito, Ecuador.

RADI, C. 2005. Estudio de los mercados de valor para el cacao nacional de origen y con certificaciones. Biocomercio Sostenible – CORPEI. Quito, Ecuador.

RAMÍREZ, P. 2006. Estructura Dinámica de la Cadena de Cacao en el Ecuador: Sistematización de información y procesos en marcha. Asociación Alemana de Cooperación Técnica (GTZ). Quito, Ecuador.

RAMÍREZ, J. 2009. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Veracruz, México.

RIVEROS, H.; VANDECANDELAERE, E.; TARTANAC, F. 2008. Calidad de los alimentos vinculada al origen y las tradiciones en América Latina: Estudios de caso. FAO – IICA. Lima, Perú.

ROSERO, J. 2002. La ventaja comparativa del cacao ecuatoriano. Apuntes de Economía No 20. Guayaquil, Ecuador.

SÁNCHEZ, V. 2007. Caracterización organoléptica del cacao (*Theobroma cacao* L.), para la selección de árboles con perfiles de sabor de interés comercial. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Quevedo, Ecuador.

SENESE, S. I. 2009. “Estudio y Planificación Estratégica del Sistema Agroalimentario Método EPESA”. Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía-UBA. Buenos Aires, Argentina.

SIMON, H.A. 1962. New developments in the theory of the firm. American Economic Association, Vol. 52, N# 2.

SOTOMAYOR, D. 2011. Estimación de los Retornos de las Inversiones realizadas por INIAP en Investigación y Transferencia Tecnologías en Cacao, Ecuador (2000-2010). Escuela Politécnica del Ejército. Sangolquí, Ecuador.

UTEPI. 2007. Cacao. Estudio Agroindustrial en el Ecuador: Competitividad de la cadena de valor y perspectivas de mercado. Quito, Ecuador.

WILLIAMSON, O. 1993. Transaction cost economics and organizational theory. *Journal of Industrial and Corporate Change*. Vol. 2, pp. 107-156.

_____ 1996. *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press. United States.

ZYLBERSTAJN, D. & FARINA, E. 1997. Deregulation, chain differentiation and the role of government. First Brazilian Workshop on Agri Chain Management. PENSA/USP.

PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS

ACEPROCACAO. 2012. Disponible en web: <http://www.aceprocacao.ccd.ec/>

AFECOR. 2012. Disponible en web: <http://afecor.com/cacao.php>

BIOAGROTECSA CÍA. LTDA. 2012. Disponible en web:

<http://www.bioagrotecsa.com.ec/insumos/ecobiol-humus-liquido.html>

BIO RESEARCH S.A. 2012. Disponible en web:

[http://www.bioresearchecuador.com/esp/index.php?option=com_content&task=view&id=16
&Itemid=1](http://www.bioresearchecuador.com/esp/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=1)

BOSCHETTI. 2012. Disponible en web: <http://www.boschettinet.com/productos/item/111>

CRYSTAL CHEMICAL. 2012. Disponible en web:

<http://crystalchemical.com.ec/content/ecuador.php#>

FEDECADE. 2012. Disponible en: <http://fedecade.org/webpages/certificados.htm>

FERTISA. 2012. Disponible en web: <http://www.fertisa.com/index.php>

FORTALEZA DEL VALLE. 2012. Disponible en: http://fortalezadelvalle.com/?page_id=7

IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA DEL MONTE S.A. 2012. Disponible en web:

<http://www.importadoradelmonte.com/productos/productos.html#>

SOLAGRO. 2012. Disponible en web: <http://solagro.com.ec/cultdet.php?vcultivo=156>

TECNIFERTPAC S. A. 2012. Disponible en web: <http://www.tecnifertpac.com/productos-y-servicios.php>

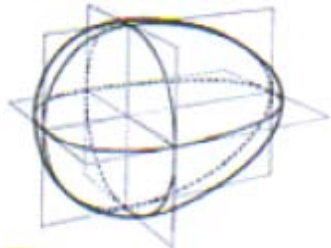
UNOCACE. 2012. Disponible en web: www.unocace.com

COMUNICACIÓN PERSONAL CON EXPERTOS

Nombre y Apellido	Organización a la que pertenece
Antonio Orozco	ANECACAO
Jaime Freire	MAGAP
Víctor Bajaña	UNOCACE
Jorge Quinchiguango	KALLARI
Robert Bone	F.O.N.M.S.O.E.A.M

CAPÍTULO 8: ANEXOS

Anexo I: Características morfológicas y organolépticas del cacao fino o de aroma

<i>Infrutescencia:</i>	
Color de la mazorca tierna	Verde
Color de la mazorca madura	Amarillas y tonos rojizos, anaranjadas
Forma de la mazorca	Con restricciones en el ápice y base
Rugosidad de la mazorca	Leve
Grosor de la cáscara	Media a gruesa
<i>Inflorescencia:</i>	
Color de los pétalos	Blanquecinos con fondo verduzco
Color de los filamentos estaminales	Rojo claro al rojo fuerte
<i>Semilla:</i>	
<i>Color de la almendra</i>	Moradas claras
Cantidad de mucílago	Poco
Color del mucílago	Marrón claro
Sabor del mucílago	Un tanto dulce
<i>Almendra seca:</i>	
Humedad	6 a 7%
pH	5,1 a 5,4
Tamaño	Grande
Peso promedio (100 pepas al 7% humedad)	117 a 120g
Formas	Aovada, ovalada, periforme, elipsoide
	
Cáscara	Gruesa y dura
Coloración externa (fermentados)	Tonos cafés claros
Coloración interna (fermentados)	Tonos café
Olor del cotiledón recién cortado	Agradable, cacao y floral
Sabor del cotiledón	Ligeramente amargo, agradable y de poca astringencia, destacan variaciones del sabor floral, ligeramente frutal

Fuente: Elaboración propia en base a Agrocalidad, 2011 y Quingaísa, 2007

Anexo II. Reglamentaciones del sector cacaotero del país

REGLAMENTACIONES	ASUNTO	EJECUTOR
Registro y Certificación de Viveros y Productores de Material Vegetal de Cacao nacional fino o de aroma sabor "arriba" y otras variedades	Se prohíbe reproducir plantas de cacao con fines comerciales a través de viveros que no hayan sido registrados y certificados de acuerdo a lo establecido en la Ley de Sanidad Vegetal	AGROCALIDAD
Registro y Certificación de Centros de Acopio y Bodegas de Almacenamiento de Cacao	Se establecen una serie de requisitos técnicos para instalar o mantener un centro de acopio o bodega de almacenamiento del grano de cacao, previo a comercialización y exportación del producto.	AGROCALIDAD
Fumigación de los lotes de cacao	Se establece el procedimiento de aplicación obligatoria, para la fumigación de los lotes de cacao en grano destinados a la exportación	Empresas verificadoras aprobadas por AGROCALIDAD
Certificación de Calidad del Cacao Fino o de Aroma Sabor "Arriba" y de otras variedades	Se establece un procedimiento técnico y administrativo para la certificación de los lotes de cacao para la exportación	AGROCALIDAD
Registro de exportadores de cacao	Es obligatoriedad de los interesados en proceder a la exportación de cacao en grano y derivados, registrarse en AGROCALIDAD	AGROCALIDAD
Certificado Fitosanitario de Exportación (CFE)	Se establece para reducir el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas al país de destino	AGROCALIDAD
Certificado de Origen	Se verifica y certifica su origen cuando el producto se destina a países que ofrecen preferencias arancelarias	MIPRO

Fuente: Elaboración propia en base a AGROCALIDAD, 2011

Anexo III: Resoluciones y decretos del sector cacaotero del país

NORMATIVA LEGAL	AÑO	ASUNTO	EJECUTOR
Acuerdo Ministerial N° 287	1998	El MICIP y MAGAP disponen la emisión del certificado de calidad que no podrá ser inferior a la Norma INEN 176.	ANECACAO
Acuerdo Ministerial N° 060	2005	Se prohíbe que los lotes de cacao fino o de aroma y ordinario (CCN51) contengan mezclas entre sí.	ANECACAO
Acuerdo Ministerial N° 070	2005	Se declara al cacao como “Producto Símbolo del Ecuador” y se compromete a brindar todo el apoyo para el fomento de la producción, comercialización y exportación del cacao.	MAGAP
Decreto Ejecutivo N° 1449	2008	Se reorganiza el SESA transformándolo en AGROCALIDAD, quién será la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos.	AGROCALIDAD
Acuerdo Interministerial de Reposicionamiento del Cacao Nacional fino y de aroma sabor “arriba”.	2009	El MAGAP y MRICE establecen la elaboración de un proyecto de calidad y control de mezclas del cacao fino o de aroma, el registro de viveros y certificados de calidad para la exportación.	AGROCALIDAD INIAP
Acuerdo Ministerial N° 180	2010	El MAGAP delega la creación de un Subproceso de Control de la Calidad de Cacao, dentro del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y establece que AGROCALIDAD sea el organismo oficial encargado de expedir certificados de calidad para la exportación del cacao fino o de aroma y otras variedades.	AGROCALIDAD
Acuerdo Ministerial N° 095-A.	2011	El MAGAP delega a AGROCALIDAD todas las facultades sancionadoras relacionadas con el juzgamiento de las infracciones e imposiciones de sanciones administrativas, determinadas en la Ley de Sanidad Vegetal y su reglamento de aplicación.	AGROCALIDAD
Resolución N° 063.	2011	Se aprueba y establece el procedimiento para el registro y certificación de centros de acopio y bodegas de almacenamiento de cacao fino o de aroma y otras variedades.	AGROCALIDAD

Anexo IV: Normativas técnicas del sector cacaotero del país

NORMA TECNICA	AÑO	PRODUCTO	ENSAYO
NTE INEN 173	1987	Cacao en grano	Determinación de humedad
NTE INEN 174	1986	Cacao en grano	Determinación del Contenido de Grasa
NTE INEN 175	1986	Cacao en grano	Ensayo de corte
NTE INEN 176	2006	Cacao en grano	Requisitos
NTE INEN 177	1995	Cacao en grano	Muestreo

Fuente: Elaboración propia en base a las Normas Técnicas Ecuatorianas de la INEN

Anexo V: Requisitos de calidad del cacao en grano

REQUISITOS	UNIDAD	ARRIBA					CCN51
		A.S.S.P.S	A.S.S.S	A.S.S	A.S.N.	A.S.E.	
Cien granos pesan	g	135-140	130-135	120-125	110-115	105-110	135-140
Buena fermentación (mín.)	%	75	65	60	44	26	***65
Ligera fermentación* (mín.)	%	10	10	5	10	27	11
Violeta (máx.)	%	10	15	21	25	25	18
Pizarroso (pastoso) (máx)	%	4	9	12	18	18	5
Moho (máx.)	%	1	1	2	3	4	1
TOTALES (análisis sobre 100 pepas)	%	100	100	100	100	100	100
Defectuosos (análisis sobre 500 gramos) (máx).	%	0	0	1	3	**4	1
TOTAL FERMENTADO (mín.)	%	85	75	65	54	53	76
A.S.S.P.S	Arriba Superior Summer Plantación selecta						
A.S.S.S	Arriba Superior Summer Selecto						
A.S.S.	Arriba Superior Selecto						
A.S.N.	Arriba Superior Navidad						
A.S.E.	Arriba superior Época						
* Coloración marrón violeta							
** Se permite la presencia de granza solamente para el tipo A.S.E.							
*** La coloración varía de marrón a violeta							

Fuente: Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 176:2006 Cacao en grano. Requisitos, 2006

Anexo VI: Exportaciones ecuatorianas de cacao fino o de aroma por país de destino 2007-2011 (en toneladas y valor FOB en dólares)

	2007		2008		2009		2010		2011	
País/año	TM	US\$ FOB	TM	US\$ FOB	TM	US\$ FOB	TM	US\$ FOB	TM	US\$ FOB
Estados Unidos	25279	57779555	23783	58220378	42768	113119254	21514	64784743	49854	142567709
Países Bajos	20143	49113135	14737	37848158	21721	60092351	25139	75038303	17650	54088593
Alemania	14073	34558100	7740	20128786	11388	31232385	10264	30729642	16983	50123810
Bélgica	8392	21113543	3209	8036505	4416	12548903	10921	33096928	7244	22741129
México	1701	3615659	7279	19138236	7306	18019305	11245	32892985	13005	38196527
Japón	5014	12305755	3351	8948784	3003	8512292	3547	11020704	3184	9641783
Italia	4047	9348349	4739	12528678	4180	11258788	3114	9173151	3488	11324702
Colombia	250	509629	4878	12472224	4102	10638257	3953	11388691	4183	11769922
España	1224	2928868	852	2231444	1095	2984371	3132	9315909	3308	9423938
Francia	4066	11001124	868	2274113	20	55544	8	24422	202	478081
Otros países	406	937267	274	692121	909	2460110	3303	9665969	7881	25394515
TOTAL	84594	203210984	71710	182519428	100909	270921559	96140	287131448	126981	375750710

Fuente: Elaboración propia en base a las estadísticas de ANECACAO, 2011

Anexo VII: Aranceles aplicados al cacao en grano, semielaborados y elaborados ecuatorianos por los principales países importadores

País	Subp. 180100 Cacao en grano	Subp. 180400 Manteca de cacao	Subp. 180310 Pasta de cacao	Subp. 180500 Cacao en polvo sin adición de azúcar	Subp. 180690 Los demás chocolates y preparaciones alimenticias	Subp. 180632 Sin rellenar	Subp. 180631 Los demás chocolates o preparaciones alimenticias en bloques, tabletas o barras	Subp. 180620 Las demás preparaciones
Estados Unidos	0%	0%	0%	0%	0% - 6% + US\$528/TM	0% - 4,3% + US\$ 528/TM	0%	0% - 8,5% + US\$ 528/TM
Unión Europea	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Canadá	0%	0%	0%	3%	4% - 265%	4%	4%	0 - 265%
Malasia	0%	10%	25%	10%	15%	15%	15%	15%
Japón	0%	0%	3,50%	10,50%	10 - 175,3%	10%	10%	0 - 260,63%
Rusia	5%	5%	5%	5%	20 - 33,53%	20%	21%	5%-20%
Suiza	0%	0%	0%	0%	1,23 - 8,53%	0,09 - 9,09%	0,46 - 7,9%	1,83 - 292,45%
México	15%	15%	15%	20%	0%	7,01%		15,07%
Australia	0%	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%
Singapur	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ucrania	0%	0%	0%	0%	10%	5%	10%	15%
Arabia Saudita	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
China	2%	22%	10%	15%	8%	10%	8%	10%
Korea	2 - 6%	4,50%	5%	5%	5 - 40%	8%	8%	8%
Brasil	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Argentina	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a PROECUADOR, 2011

